

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STROJNÍ
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení pracovníků v KRO-MEL s.r.o. ve vztahu ke zmetkovitosti ve
výrobním procesu

Evaluation of workers in KRO-MEL Ltd. in relation to the reject rate in the
manufacturing process

AUTOR: Petr Weisser

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

PRAHA 2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Weisser** Jméno: **Petr** Osobní číslo: **434907**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Hodnocení pracovníků v KRO-MEL s.r.o. ve vztahu ke zmetkovitosti ve výrobním procesu

Název bakalářské práce anglicky:

Evaluation of workers in KRO-MEL Ltd. in relation to the reject rate in the manufacturing process

Pokyny pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část práce
4. Praktická část práce
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
PAVLICA, K. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Dagmar Charvátová Ph.D., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.07.2017**

Platnost zadání bakalářské práce: **25.08.2017**



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

5.5.2017

Datum převzetí zadání

Weissera

Podpis studenta

Prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů a svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její tištěnou verzí.

V Praze dne:

.....

Podpis

Anotace

Předmětem bakalářské práce je hodnocení zaměstnanců ve vztahu ke zmetkovitosti ve výrobním procesu ve společnosti KRO-MEL, s.r.o. Teoretická část obsahuje popis hodnocení zaměstnanců a zmetkovitosti (neshodné výroby). Praktická část představuje společnost KRO-MEL, s.r.o. a výsledky empirického výzkumu. Poslední část shrnuje stávající stav a navrhuje prostředky pro zlepšení.

Klíčová slova

hodnocení, zaměstnanci, zmetkovitost, neshodná výroba, personalistika, dotazník

Annotation

The subject of this thesis deals with evaluation of workers in relation to the reject rate in the manufacturing process in the company KRO-MEL Ltd. The theoretical part contains a description of the evaluation of employees and scrap production (non-conforming production). The practical part presents the company KRO-MEL Ltd. and results of an empiric research. The last part summarizes the current state and proposes subjects for improvement.

Keywords

evaluation, workers, scrap production, non-conforming production, human resource management, questionnaire

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí práce Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při psaní bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti KRO-MEL, s.r.o. za pomoc a poskytnuté podklady pro mou práci.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl a metodika práce	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika práce	11
2.2.1	Dotazníkové šetření – kvantitativní metoda	11
2.2.2	Polostrukturovaný rozhovor – kvalitativní metoda	12
3	Teoretická část práce	13
3.1	Hodnocení zaměstnanců	13
3.1.1	Cíle hodnocení	14
3.1.2	Kritéria hodnocení	15
3.1.2.1	Výsledky práce	17
3.1.2.2	Pracovní chování	18
3.1.2.3	Schopnosti a rozvojový potenciál	19
3.1.3	Kdo provádí hodnocení	19
3.1.3.1	360° zpětná vazba	22
3.1.4	Podoby a časový průběh hodnocení	24
3.1.4.1	Podoba hodnocení	24
3.1.4.2	Časový průběh hodnocení	24
3.1.5	Nástroje hodnocení	26
3.1.5.1	Hodnocení na základě stanovených (dohodnutých) cílů	26
3.1.5.2	Hodnocení na základě norem a standardů	27
3.1.5.3	Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic	27
3.1.5.4	Hodnocení na základě kritických případů	28
3.1.5.5	Dotazníky (check-listy)	29
3.1.5.6	Assessment (development) centre	29
3.1.5.7	Personální a manažerský audit	30
3.1.5.8	Komparativní metody	30
3.1.5.9	Další metody	31
3.1.6	Zasazení hodnocení	32

3.1.7	Problémy hodnocení	34
3.1.8	Vztah hodnocení k jiným personálním činnostem	36
3.1.8.1	Ohodnocení	37
3.2	Neshodná výroba	38
3.2.1	Definice shody a neshody.....	39
3.2.1.1	Shoda je definována jako splnění požadavku	39
3.2.1.2	Neshoda je definována jako nesplnění požadavku	39
3.2.2	Prokazování shody.....	40
3.2.3	Náklady spojené s jakostí	42
3.2.4	Řízení neshodného výrobku	43
4	Praktická část práce.....	44
4.1	Charakteristika podniku	44
4.1.1	Základní informace.....	44
4.1.2	Výrobní program a technologické vybavení.....	45
4.1.3	Současný stav řízení jakosti v KRO-MEL, s.r.o.	46
4.1.4	Nedokonalosti současného stavu.....	46
4.2	Vyhodnocení kvalitativní metody – rozhovoru	46
4.3	Vyhodnocení kvantitativní metody – dotazníku	48
5	Návrhy a doporučení.....	54
5.1	Tvorba reportů o úrovni zmetkovitosti ve výrobě	54
5.2	Odpovědnostní systém.....	55
5.3	Hodnocení zaměstnanců.....	55
5.4	Hodnocení na základě kvality produkce.....	56
6	Závěr.....	57
7	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam použitých obrázků.....	60
	Seznam použitých tabulek	60
	Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor.....	61
	Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření.....	63

1 Úvod

Hodnocení zaměstnanců je dnes v různých podobách součástí každé společnosti, která na jeho základech staví možný růst zaměstnance stejně jako jeho ohodnocení za vykonanou práci. Hodnocení zaměstnanců pomáhá společnosti správně využívat své nejcennější zdroje, které má právě ve svých zaměstnancích. Ti zase díky samotnému hodnocení získávají pocit, že se o ně společnost zajímá, a to posiluje jejich motivaci. Díky tomu mohou odvádět vyšší a kvalitnější výkony a nadále se posouvat. Přestože je hodnocení zaměstnanců evidentně důležitou složkou ve fungování podniku, mnoho hodnocených, ale stejně tak je to i u hodnotitelů, se samotného hodnocení bojí, neboť přesně nerozumí dané problematice. Špatně připravené a provedené hodnocení může mít pak naopak opačný efekt, než který se od něho původně očekává.

Stejně jako správně nastavené hodnocení je pro podnik velice důležité zajistit kvalitní výrobky. Na jedné straně je totiž zákazník, požadující určitou kvalitu dodaného produktu a na druhé straně stojí náklady, které rostou s vyšší mírou neshodné produkce. Jinak řečeno při zmetkovitosti dochází k zhoršení vztahů se zákazníkem a poklesu hodnoty vlastní značky a zároveň narůstají náklady na nekvalitní produkci. Tím se nemyslí pouze výdajová stránka podniku, ale při nekvalitní produkci podnik blokuje stroje a lidi pro další výrobu a využívá více materiálu, což se při špatném vedení zásobování může projevit v časových ztrátách, a to lze zpět zase peněžně vyjádřit. Interní kvalita nebo naopak interní nekvalita odráží celkovou firemní kulturu a jak vnímají pracovníci její důležitost, jak jsou o důsledcích nekvality informováni a jak jsou vedeni k neustálému zlepšování aktuálního stavu.

Tato práce na základě těchto informací potom vytváří vztah právě mezi hodnocením zaměstnanců a jejich pochopením vlastní zodpovědnosti za kvalitní výrobky.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající stav hodnocení zaměstnanců ve vztahu k nekvalitní produkci ve společnosti KRO-MEL, s.r.o. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

K samotnému splnění hlavního cíle slouží několik dílčích úkolů v jednotlivých částech bakalářské práce.

V první části teorie je úkolem seznámit čtenáře se základními pojmy. U hodnocení zaměstnanců vysvětlit důležitost a cíle tohoto procesu a která kritéria lze hodnotit v rámci samotného procesu. Dále určit kdo by měl koho hodnotit a při jakých případech, jakou formou lze hodnotit a v jakém časovém horizontu hodnocení probíhá. Hlavní částí úkolu vysvětlení pojmu hodnocení zaměstnanců je ještě samotné určení základních metod hodnocení, vybraných podle vlastního klíče a doporučení jejich uplatnění ve výrobním podniku. Poslední část by poté měla přednést základní problémy spojené s hodnocením a napojení hodnocení na další personální činnosti.

Druhá teoretická část by měla čtenáře seznámit s vymezením pojmů shody a neshody, posouzením shody a vysvětlením nákladnosti nekvalitní produkce.

V praktické části by se měl čtenář dozvědět základní údaje o společnosti KRO-MEL, s.r.o. a na základě vyhodnocení kvalitativních a kvantitativních metod dostat odpověď na otázku, v jakém stavu je hodnocení společnosti v současnosti.

Návrhová část má sloužit k dokončení hlavního úkolu. Na základě porozumění pojmům z teoretické části a vyhodnocení informací z praktické části je závěrečným cílem shrnout stav, zda je vyhovující a případně navrhnout opatření, která by byla pro podnik přínosem.

2.2 Metodika práce

Pro zjištění současného stavu hodnocení zaměstnanců ve společnosti KRO-MEL, s.r.o. se použijí jak kvalitativní, tak kvantitativní metody získávání dat. V rámci přípravy dotazníkového šetření se před samotným dotazováním zjistilo, že kontrolní vzorek dotazovaných mimo danou společnost rozumí spíše výrazům zmetek a zmetkovitost oproti neshodný výrobek a neshodná výroba. Z tohoto důvodu, a kvůli hlavnímu zaměření práce na samotné hodnocení zaměstnanců, se využívá právě obecnějšího výrazu a pouze teoretická část pracuje čistě s vymezením pojmu shoda a neshoda dle ČSN EN ISO 9000:2006.

2.2.1 Dotazníkové šetření – kvantitativní metoda

Tvorba dotazníků začala vymezením okruhů při řízených rozhovorech s vybranými kontrolními respondenty. Rozhovory plnily funkci obsahového vymezení a zpřesňování otázek a dílčích položek dotazníku. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena proto, že umožňuje rychlé a ekonomicky relativně nenáročné shromažďování komplexních dat od většího počtu lidí. Dotazník byl vytvořen v softwaru třetí strany, ale samotné šetření probíhalo formou společného vyplňování s respondenty. Dotazováno bylo 28 ze 30 zaměstnanců společnosti KRO-MEL, s.r.o., kteří pracují na dílně včetně kontrolorů kvality. Jednalo se o 25 mužů a 3 ženy. V dotazníku byly zvoleny uzavřené otázky (s možností výběru z nabídky konkrétních položek) nebo polouzavřené otázky, které kromě výběru odpovědi z nabídky umožňovaly doplnění v položce „jiné“. Uzavřené otázky zajišťovaly jasný a pro respondenty časově nenáročný způsob odpovědi. Tyto otázky byly doplněny otázkami otevřenými, které poskytly respondentům příležitost volně se vyjádřit a upřesnit odpovědi na předchozí uzavřené (polouzavřené) otázky. Dotazník byl sestaven podle informací získaných z odborné publikace (Pavlica, 2000).

2.2.2 Polostrukturovaný rozhovor – kvalitativní metoda

Na základě odborné publikace (Pavlica, 2000) byl připraven i polostrukturovaný rozhovor s panem Milošem S., který slouží jako kvalitativní metoda zjišťování dat pro tuto bakalářskou práci. V praxi vedou rozhovor většinou proškolení tazatelé.

V rámci přípravy rozhovoru s vedením společnosti KRO-MEL, s.r.o. se kromě výběru témat a patřičných otázek dohodlo i místo setkání, které bylo vybráno tak, aby se pan Miloš S. zdržoval co nejméně od svých povinností.

3 Teoretická část práce

3.1 Hodnocení zaměstnanců

„Hodnocení zaměstnanců je důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní 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. Součástí toho je také sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a následné projednávání těchto výsledků s nimi a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizace opatření, která tomu mají napomoci.“¹

Před samotným hodnocením je důležité položit si relevantní otázky a hledat na ně nejlepší odpovědi. Tento postup je důležitý kvůli tomu, aby se zvolil správný postup hodnocení, uvědomilo se, k čemu má hodnocení sloužit a za jakým účelem ho provádíme, a nedošlo k zhoršení nálady na pracovišti v případě špatného provedení či posouzení samotného hodnocení. Mezi zmiňované otázky patří (Koubek, 1998):

- Proč hodnotit pracovníky?
- Jaké složky a aspekty práce pracovníků hodnotit?
- Jak měřit pracovní výkony?
- Jaké metody hodnocení zvolit?
- Kdo by měl hodnotit?
- Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
- Jak sdělit pracovníkům výsledky hodnocení?
- Jak využít výsledky hodnocení?
- Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4. S. 166

3.1.1 Cíle hodnocení

Jedna z nejdůležitějších věcí je uvědomit si, k čemu má proces hodnocení sloužit. Pracovníci mohou být hodnoceni z mnoha důvodů, které jsou mezi sebou navzájem významně propojeny, a mezi něž patří (Koubek, 1998):

- Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování.
- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
- Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.
- Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování vnitřních zdrojů pracovních sil).

Hodnocení pracovníků by mělo být zaměřeno na několik cílů najednou. Není možné se však zaměřit na všechny stejnou měrou, aby nedošlo k rozmělnění relevantních informací, a proto G. T. Milkovich a J. W. Boudreau přišli s následujícím pořadím důležitosti, pokud jde o možnosti využití hodnocení pracovníků v podniku (Koubek, 1998):

- Zlepšení pracovního výkonu.
- Odměňování podle zásluh.
- Informování pracovníků o požadavcích práce.
- Rozhodování o povýšení pracovníků.
- Poskytování rad pracovníkům.
- Motivování pracovníků.
- Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků.
- Rozpoznávání potřeb vzdělávání pracovníků.
- Zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými.
- Pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry.
- Efektivnější přidělování pracovních úkolů.

- Rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci.
- Rozhodování o vysazení z práce nebo ukončení pracovního poměru.
- Jedno z východisek dlouhodobého plánování.
- Vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků.

Pro porovnání lze využít i jiných zdrojů. Hlavní cíle hodnocení zaměstnanců jsou (Hroník, 2006):

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitosti projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).

Z tohoto srovnání je viditelné, že hodnocení by mělo hlavně odrážet splnění úkolů zadaných v předchozím období, na tomto základě by mělo budovat základy pro odměňování pracovníka a určit jeho potenciál a úkoly do budoucna. Pro společnost také hodnocení pracovníků může sloužit k plánování růstu samotné firmy.

3.1.2 Kritéria hodnocení

„Výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní

*docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.*²

Pro správné hodnocení pracovníka se určuje jeho pracovní výkon. Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání vlastní role či pochopení úkolů (Koubek, 1998).

Úsilí je vyjádřením motivace pracovníka a dalo by se vyjádřit jako množství energie, která se vynaloží pracovníkem při plnění úkolu. Úsilí není konstantní veličinou. U samotného pracovníka se v jeho hodnotách odráží jeho momentální stav. Pracovník může být například nemocný. Velikost úsilí závisí i na daném úkolu. Jestli pracovník chápe zadaný úkol, jestli si uvědomuje svoji zodpovědnost na vykonání daného úkolu a v neposlední řadě na pracovníkových schopnostech pro určitý úkol. V případě, že pracovník nemá například dostatečné schopnosti, hrozí, že pracovní výkon nebude odrážet skutečnou hodnotu úsilí pracovníka, to bude negativně působit na jeho psychiku (náladu) a jeho úsilí může poklesnout.

Schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a zároveň potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Schopnosti se v čase příliš nemění a jejich vývoj nebývá tolik dynamický. Pro úspěšné či přijatelné vykonávání konkrétní práce musí existovat určitá minimální úroveň schopností, především pak znalostí a dovedností. Úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.

Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení a uvědomění si zodpovědnosti spojené s vykonáním úkolu.

Při hodnocení výkonu pracovníka se musí správně zvolit kritéria, podle kterých se bude pracovní výkon posuzovat. Tato kritéria musejí být přiměřená dané práci, spolehlivá, objektivní, dobře měřitelná, musí obsahovat ty znaky, které jsou typické pro výkon určité činnosti. Neměla by být závislá na vnějších faktorech, které pracovník nemůže ovlivnit, a měla by odrážet vlastní povahu

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4. S. 166

pracovního výkonu. Základními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, které ale k hodnocení zpravidla nestačí a musí se doplnit o další kritéria.

Předměty hodnocení lze rozdělit na 3 základní kritéria – výsledky práce, pracovní a sociální chování a vlastnosti jedince (schopnosti, dovednosti, znalosti) a jeho potenciál (Koubek, 1998). Tyto kritéria jsou dále podrobněji rozebrána.

Kromě faktorů, které může pracovník sám přímo ovlivnit a stanovit tak svůj pracovní výkon, můžeme určit i některé faktory, které jsou pracovníkem neovlivnitelné, ale mají dopad na jeho pracovní výkon. Mezi tyto faktory patří například nedostatečné pracovní vytížení zaměstnance, špatné pracovní prostředí (teplota, vlhkost, tlak), výrobní profil společnosti.

„Tyto faktory by neměly být chápány jako přímé determinanty individuálního výkonu, ale jako faktory modifikující efekt úsilí, schopností a vnímání role. Jedním z nejvýznamnějších úkolů organizace je vytvářet pro pracovníky přiměřené pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí za účelem odstranění či minimalizování vlivu těchto faktorů na výkon pracovníka.“³

3.1.2.1 Výsledky práce

Hodnocení pracovních výsledků či výkonu zaměstnance se zaměřuje na hlavní úkoly, které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnotícího období stanoveny nebo za které je trvale odpovědný. Efektivita tohoto hodnocení souvisí s formální povahou zadaných úkolů (jejich jasností a jednoznačností, konkrétností či možnostmi zaměstnance jejich plnění skutečně ovlivnit), ale i se vztahem těchto úkolů k cílům organizace či její složky, ve které zaměstnanec působí, tj. jejich významem či důležitostí. Kritéria výsledků práce jsou měřitelná, ale přesto, aby nedocházelo k subjektivnímu hodnocení je nutné předem stanovit podnikové normy, na jejichž základě lze rozdělit a hodnotit pracovníky.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Pro posílení motivace mohou být osobní úkoly zaměstnance rozděleny do dvou částí, a sice na tzv. základní úkoly a vyšší (či ambiciózní) cíle, tvořící náročnější variantu úkolů základních. Zatímco splnění základních úkolů se od zaměstnance očekává víceméně samozřejmě, splnění náročnějších úkolů vyžaduje vysoké nasazení zaměstnance, které firma odpovídajícím způsobem následně ocení.

Mezi hodnocení výsledků práce patří například prodej výrobků či služeb, množství obslužených zákazníků a jejich spokojenost. U pracovníků ve výrobě můžeme hodnotit množství vyrobených výrobků (množství práce), kvalita výrobků (kvalita práce) a neshodu ve výrobě (zmetkovitost). Právě neshodná výroba a její hodnocení je tématem této bakalářské práce.

3.1.2.2 Pracovní chování

Hodnocení pracovního chování zahrnuje zpravidla několik kritérií majících převážně slovní charakter z toho důvodu, aby byla jasně interpretovatelná, a jejich formulace by měla omezit subjektivitu hodnocení. Pro jeho efektivitu je důležité, aby se tato kritéria zaměřovala na podstatné pracovní (stavění se k úkolu, řádná docházka, ...) a sociální (chování ke kolegům a nadřízeným) chování či projevy zaměstnanců a aby byla odvozena od jasných, zaměstnanci předem známých zásad či norem. Z tohoto odvození vyplývá, že hodnotících kritérií by nemělo být velké množství, kvůli přehlednosti, ale i z důvodů, že samotné hodnocení zaměstnance je příliš podrobné a může se zaměřit na nepodstatné okolnosti pro daný podnik.

Některá kritéria pracovního chování lze po určitém přizpůsobení použít pro celý podnik (např. kvalitu práce, odpovědnost, iniciativu, samostatnost, ochotu spolupracovat apod.), jiná je nutno stanovit podle jednotlivých útvarů, případně pracovních týmů (příkladem může být zákaznická orientace, specifická znalost, iniciativa, motivování a rozvíjení zaměstnanců u vedoucích pracovníků). Konkrétní kritéria pracovního chování by však měla vždy vycházet z náplně a úkolů pracovní pozice a zaměření organizační jednotky.

3.1.2.3 Schopnosti a rozvojový potenciál

Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance se zaměřuje na jeho předpoklady k určité náročnější činnosti, dalšímu rozvoji či povýšení. Slouží proto především jako podklad pro plánování kariéry a nástupnictví.

Úskalí spojené s hodnocením schopností a potenciálu zaměstnance spočívá v jeho vyšší subjektivitě. Na rozdíl od hodnocení pracovního a sociálního chování vztahujícího se ke konkrétním (viditelným) projevům zaměstnance je hodnocení schopností založeno na určitém zobecnění jeho předpokladů a často i na odhadu jeho možností do budoucna. Mezi sledované ukazatele patří například dosažené vzdělání, chuť dále se rozvíjet, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, loajalita, schopnost vést lidi, odolnost vůči zatížení a stresu a v poslední době velký tlak na znalost jazyků.

Pro podporu objektivitě hodnocení schopností a potenciálu mohou sloužit tzv. modely schopností (kompetencí), jež podrobně vymezují schopnosti vyžadované pro jednotlivá pracovní místa, a matice schopností (kompetencí) členící (formou stručné slovní charakteristiky) jednotlivé schopnosti do určitých stupňů.

3.1.3 Kdo provádí hodnocení

Osoba, která hodnotí pracovníka, je obvykle přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, protože právě přímý nadřízený zná nejlépe pracovníka, jeho úkoly, podmínky, za kterých pracuje, ale i pracovníkovo zázemí a další faktory, které ovlivňují jeho pracovní výkon. Jestliže neprovádí samotné hodnocení, měl by přesto provádět závěrečné vyhodnocování všech podkladů udělat z nich závěry, vést hodnotící pohovor a navrhnout případná opatření vyplývající z hodnocení.

Kromě formálního hodnocení zároveň provádí také neformální hodnocení, které mu pak následně pomáhá v závěrečném hodnocení, a to hlavně kvůli častému kontaktu se zaměstnancem. Přímý nadřízený je odpovědný za výkon svých pracovníků, a proto je pro něj hodnocení důležitým nástrojem zlepšování jejich výkonu. Nebezpečím hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka je možná subjektivita.

Hodnotit pracovníka mohou také další osoby (Koubek, 1998):

- Hodnocení nadřízeným přímého nadřízeného je vhodné tehdy, pokud je hodnocení východiskem pro povyšování nebo odměňování, neboť tak přijde s dotyčným zaměstnancem do styku. Tato absence bližšího kontaktu je však zároveň nevýhodou samotného hodnocení, protože mohou chybět některá data. Tato forma hodnocení ale může sloužit i k hodnocení přímého nadřízeného pracovníka a zároveň by měla omezit míru subjektivity a zajistit spravedlivější postup.
- Hodnocení pracovníkem personálního útvaru probíhá tehdy, pokud neexistuje přímý nadřízený hodnoceného pracovníka a hodnocení slouží k vzdělávání a rozvoji pracovníků nebo vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly podniku.
- Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem (např. psychologem) se používá k hodnocení jen některých aspektů pracovního výkonu.
- Hodnocení zákazníkem se používá v případech, kdy je pracovník v bezprostředním kontaktu se zákazníkem. Nebezpečím je, že nespokojenost se službou či výrobkem se promítne do hodnocení výkonu pracovníka, který podnik zastupuje. O hodnocení zákazníkem by se neměla opírat důležitá rozhodnutí, neboť často dochází k značně subjektivním a nespravedlivým hodnocením. Hodnocení je prováděno nejčastěji písemně, formou standardních hodnotících formulářů.
 - Zvláštním případem hodnocení zákazníkem je v případě interního zákazníka. Jedná se o hodnocení osobami nebo odděleními, která výsledky jejich práce využívají. Cílem je

poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu a lépe pochopit jejich potřeby a požadavky.

- Hodnocení spolupracovníkem je spolehlivou a pro hodnoceného přijatelnou možností, neboť spolupracovníci znají povahu práce, pracovníka a jeho výkon. Význam vzájemného hodnocení spočívá v tom, že umožňuje jednotlivým osobám získat informaci o tom, jak jejich práci vnímají jejich spolupracovníci, a může tak vést ke zlepšení spolupráce nebo zvýšení kvality společné činnosti.
- Hodnocení podřízeným se používá jen tehdy, kdy nadřízení znají povahu práce nadřízeného. Spíše je ale zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí a podle toho může přizpůsobit své chování. K jeho přínosům patří zlepšení manažerské výkonnosti, posílení motivace manažerů ke změně jejich řídicích zvyklostí, posílení spokojenosti zaměstnanců i zlepšení atmosféry na pracovišti. Důležitým předpokladem tohoto hodnocení je jeho správné vysvětlení, zaměření pouze na ty aspekty manažerské práce, které mohou zaměstnanci pozorovat, zabezpečení absolutní anonymity účastníků i důvěrné zacházení se získanými informacemi.

Na každém hodnocení by se měli podílet vedoucí pracovníci a zástupci personálního útvaru.

„Hodnocení pracovníků si vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a vedoucích pracovníků všech úrovní, zejména liniových manažerů. Hodnocení pracovníků v organizacích, kde se uplatňuje koncepce řízení pracovního výkonu, však výrazně posiluje pravomoci a odpovědnost bezprostředních nadřízených.“⁴

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. S. 233

Úkolem vedoucích pracovníků je uzavírat dohody či smlouvy o pracovním výkonu a vzdělávání a rozvoji pracovníků, hodnotit výkon svých podřízených, vyplňovat formuláře používané k hodnocení a předkládat je personálnímu útvaru, projednávat výsledky hodnocení se svými podřízenými a společně hledat cesty vedoucí ke zlepšování pracovního výkonu a sledovat, jak pracovníci plní závěry hodnocení. Povinností vedoucích pracovníků během přípravného období je seznamovat podřízené s důvody, cíli, kritérii a metodami hodnocení a získávat je pro pozitivní přístup k akci. Vedoucí pracovníci se také podílejí na přípravě hodnocení, především na výběru kritérií a metod a stanovování norem pracovního výkonu.

Personální útvar se zabývá odbornou, organizační a kontrolní stránkou hodnocení pracovníků. Navrhuje systém hodnocení, vybírá kritéria a metody hodnocení, navrhuje a připravuje formuláře používané k hodnocení. Školí vedoucí pracovníky v tom, jak správně provádět hodnocení a vést hodnotící rozhovor a poskytuje jim rady a odbornou pomoc. Kontroluje dodržování stanovených pravidel a zákonů. Také uchovává záznamy o hodnocení jednotlivých pracovníků a zabezpečuje, aby se informace o hodnocení jednotlivých pracovníků nedostaly do nepovolaných rukou (Koubek, 2007).

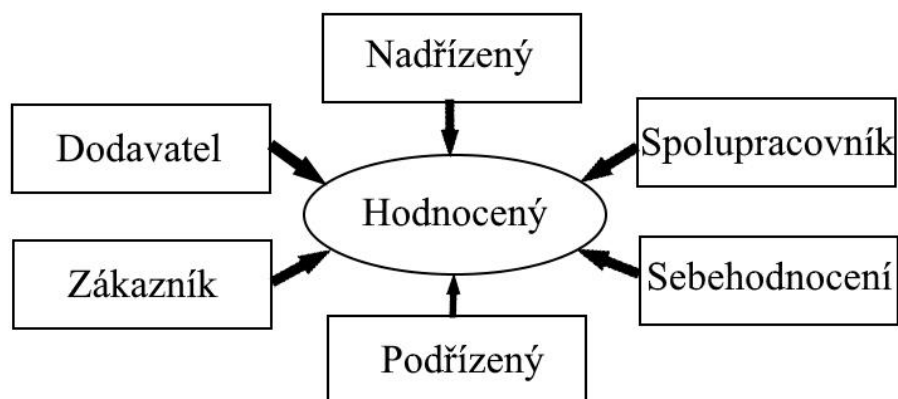
3.1.3.1 360° zpětná vazba

Přestože se již jedná o příklad konkrétní metody hodnocení zaměstnanců, má vlastní podkapitolu v tématu „Kdo provádí hodnocení“. Tato kombinovaná metoda, která současně uplatňuje několik hodnocení od většího počtu hodnotitelů, se nazývá 360° zpětná vazba či vícezdrojové hodnocení. Metoda předpokládá vypracování relevantních kritérií hodnocení a jejich vysvětlení zaměstnancům. Počet hodnotitelů není omezen, ale důležité je složení hodnotící skupiny a rozlišujeme 7 skupin hodnotitelů (Hroník, 2006):

- Sebehodnocení.
- Hodnocení nadřízeným.
- Hodnocení kolegy.
- Hodnocení podřízenými.

- Hodnocení zákazníkem.
- Hodnocení dodavatelem.
- Hodnocení „žolíkem“ (člověk vybraný hodnoceným).

Obrázek 1: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. s. 66. ISBN 978-80-247-1458-5. (vlastní úprava)

„Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní).“⁵

Hodnocení na základě 360° zpětné vazby je efektivní zejména v situaci, kdy osoby, které působí jako hodnotitelé, znají odpovědnosti a cíle pracovníků, které hodnotí, a mají dostatečnou možnost pozorovat výkonnost těchto zaměstnanců.

Na tento typ hodnocení je důležité účastníky připravit. Lidé se musí naučit otevřeně poskytovat zpětnou vazbu tzv. „tváří v tvář“. Formu 360° zpětné vazby je třeba volit podle stavu týmu a podle toho, jak jsou hodnocení připraveni přijmout otevřenost hodnocení.

⁵ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. s. 51. ISBN 978-80-247-1458-5.

3.1.4 Podoby a časový průběh hodnocení

3.1.4.1 Podoba hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má dvě základní podoby. Neformální a formální (Koubek, 1998). Neformální hodnocení je příležitostné, často reagující na daný moment. Naopak formální hodnocení je standardizované a předem plánované.

- **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, většinou přímým, během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je ovlivněno aktuální situací a momentálním pocitem a náladou hodnotícího. Obvykle má podobu pochvaly nebo výtky. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a průběžné kontroly plnění pracovních povinností nebo pracovního chování. Výsledky hodnocení se nikam nezaznamenávají a nebývají příčinou personálního rozhodnutí. Slouží jako nástroj pro budování atmosféry na pracovišti a ujištění pracovníka, že není pouze dalším strojem dané společnosti.
- **Formální hodnocení** – je racionálnější, plánované, systematické, periodické a standardizované. Výsledky hodnocení se ukládají a slouží jako podklady pro další personální činnosti. Všechny níže uvedené metody jsou metodami formálními.

3.1.4.2 Časový průběh hodnocení

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme čtyři způsoby hodnocení pracovníků.⁶

- **Průběžné hodnocení** – Průběžné hodnocení slouží operativnímu vedení a usměrňování zaměstnanců, včasnému rozpoznání a řešení

⁶ Thomas Hofmeister [online]. 2010-11-22 [cit. 2011-02-11]. Metody hodnocení zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://personaliste.webnode.cz/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>>.

problémů vznikajících při plnění úkolů, průběžné motivaci, poskytnutí pomoci a rozvoji dovedností. Jeho hlavním smyslem je předat zaměstnancům zpětnou vazbu, opírající se o průběžné sledování jejich výkonu. Hlavním aspektem tohoto hodnocení je jeho aktuálnost, a proto je chybou, je-li tato zpětná vazba zaměstnancům předávána jen při pravidelném, např. ročním hodnocení. Pro správné hodnocení je důležité, aby vedoucí pracovník měl přehled o práci svých podřízených, ale zároveň by toto sledování nemělo být přehnané, protože hrozí ztráta motivace podřízených z nedostatku důvěry. Průběžné hodnocení má většinou neformální charakter a jako takové je otázkou, zda předávat zpětnou vazbu veřejně či nikoli.

- **Pravidelné hodnocení** – Cílem shrnující části hodnocení může být sumarizovat dílčí výsledky hodnocení do jediné souborné charakteristiky, kterou je hodnocený zaměstnanec „klasifikován“ například „překročil cíle“ či „nesplnil cíle“. Součástí tohoto shrnutí může být i díky průběžným datům stanovení vývojové tendence zaměstnance, tj. posouzení toho, zda pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je stabilní, má rostoucí tendenci nebo tendenci klesající. Rozhodnutí týkající se další pracovní činnosti, odborného rozvoje, pracovního postupu a odměňování zaměstnance jsou uvedeny v závěrech hodnocení a mohou se vztahovat například k předpokladům zvýšení pracovního výkonu, směrům dalšího rozvoje zaměstnance, profesního postupu a návrhům na odměnu nebo změnu základního finančního ohodnocení.
- **Hodnocení při ukončení projektů** – má obdobná pravidla jako hodnocení pravidelné a je vázáno na časový průběh projektu. Hodnocení provádí projektový manažer, který předává výsledky hodnocení osob zúčastněných na projektu jejich stálému nadřízenému.
- **Hodnocení pracovníků ve zkušební době** – cílem je ověřit, zda výkon a pracovní chování hodnoceného odpovídají požadavkům daného pracovního místa. Probíhá v průběhu, nebo jen na konci

zkušebního období. Hodnocení je podobné systému, jakému jsou zaměstnanci podrobeni v rámci ročního hodnocení.

3.1.5 Nástroje hodnocení

V současnosti existuje celá řada hodnotících metod, které mají různá využití, ať už je to posuzování vedení nebo naopak splnění zadaných cílů. V rámci tématu bakalářské práce by se dalo říct, že v oblasti výroby se většinou využívají hodnocení na základě norem a standardů, ale i ty vychází krom předešlých zkušeností například z dohodnutých cílů vedení. Například jestliže vedení automobilové společnosti určí požadovaný počet vyrobených vozů, pak na základě předchozích výsledků a kapacit závodu lze určit normy nutné ke splnění daného cíle. Na tomto základě jde poté hodnotit pracovník pracující ve výrobě.

Většinou ale jediná metoda nestačí a je nutné metody kombinovat.

3.1.5.1 Hodnocení na základě stanovených (dohodnutých) cílů

Tato metoda zvaná MBO (Management by Objectives) slouží především k hodnocení výsledků práce. Je vhodná tam, kde lze pro individuální nebo skupinové výsledky práce stanovit předem dané výkonové cíle, jejichž dosažení lze objektivně posoudit, případně změřit. Hlavní osobní výkonové cíle zaměstnance (označované též jako tzv. Key performance indicators, KPI) vycházejí z jeho pracovního zařazení, současně však z priorit ročního plánu podniku.

Hodnocení na základě stanovených cílů tvoří dnes základní hodnotící metodu používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. V případě vedoucích zaměstnanců jsou často určitým způsobem strukturovány, například ve spojení s metodou *Balanced scorecard*.

Výhodou hodnocení na základě dohodnutých cílů je, že umožňuje, aby se zaměstnanci do stanovení cílů v určité míře zapojili, což zvyšuje jejich motivaci.

Organizace v tomto případě distribuuje svým zaměstnancům cíle jejich útvaru na příští období a zaměstnanci na jejich základě navrhuji svou představu o svých vlastních cílech. Tyto cíle mají pozitivní formulování jako „čeho chci dosáhnout“, nikoli „co nechci“. Jejich definitivní podoba je pak stanovena v rámci ročních hodnotících rozhovorů s jejich nadřízenými a musí být tzv. SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované). Pro každé období by se měli určit cíle, týkající se výkonu, rozvoje potenciálu a pracovního chování (Hroník, 2006).

Pro splnění zadaných cílů je důležitá sebemotivace pracovníka a průběžná pravidelná kontrola ze strany nadřízených, případně zajištění rad, jak cíle dosáhnout, je-li zaměstnanec za očekáváním.

3.1.5.2 Hodnocení na základě norem a standardů

Je založeno na porovnání závazných výkonových norem a standardů kvality se skutečným výkonem pracovníka. Tradičně slouží pro hodnocení výrobních dělníků (kde se normy stanoví nejčastěji pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků), lze ji však uplatnit i pro další kategorie pracovníků.

Normy a standardy výkonu lze chápat i jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Výhodou výkonových norem je, že tvoří objektivní měřítka pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech. Předpokladem použití výkonových norem je nejen jejich jasnost a srozumitelnost, ale i podíl pracovníků na jejich stanovení podporující přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených, aby nedocházelo k opakovanému neplnění cílů, případně jejich častému a velkému překročení.

3.1.5.3 Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic

Hodnocení prováděné na základě stupnic (číselných, grafických, slovních nebo kombinovaných) představuje nástroj, který slouží především k hodnocení pracovního, sociálního, případně řídicího chování a rovněž k posouzení schopností

zaměstnanců. Je náročnější na přípravu, umožňuje však objektivně posoudit projevy, které lze většinou hodnotit pouze slovně.

Nejvhodnějším typem posuzovacích stupnic jsou čtyřbodové škály, čelící sklonu hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné. Pro omezení subjektivity hodnocení je žádoucí připojit k jednotlivým úrovním hodnotící stupnice i jejich slovní popis. Součástí posuzovací škály by měl být i prostor pro případné bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení. Slabinou je totiž někdy neschopnost hodnotitelů správně interpretovat nebo porozumět slovnímu popisu z důvodu různých zkušeností, vzdělání nebo osobností hodnotitelů. Dochází k hodnocení jednotlivých aspektů práce zvláště (množství práce, kvalita práce, samostatnost, ochota ke spolupráci atd.).

Mají-li nadřazení sklon hodnotit všechny své zaměstnance stejně, lze využít metody tzv. nuceného rozdělení. Jeho podstatou je požadavek, aby hodnocení odpovídající určitým bodům posuzovací stupnice dostalo jen předem stanovené procento pracovníků.

3.1.5.4 Hodnocení na základě kritických případů

Spočívá ve sledování a evidenci (ve formě písemných záznamů) významných (pozitivních i negativních) případů za daný časový úsek, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání kritického případu. Hodnotitel přisuzuje každé události určitou váhu. Důležitým předpokladem této metody je velká popisnost a konkrétnost z důvodu porozumění zápisu i po delší době. Velkou výhodou této metody je fakt, že spojuje neformální a formální hodnocení a vede hodnotitele k tomu, aby reagoval na konkrétní situaci a poskytl zpětnou vazbu na místě.

3.1.5.5 Dotazníky (check-listy)

Dotazník předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka. Posuzovatel určuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv a odpovědi poté vyhodnocuje specialista z personálního útvaru. Při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha. Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná. Může být ovlivněna subjektivismem hodnotitele a otázky mohou být různými hodnotiteli různě interpretovány.

3.1.5.6 Assessment (development) centre

„Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci.“⁷

Má široké uplatnění nejen při výběru, ale i hodnocení pracovníků; kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se však většinou využívá pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým řeší modelové úkoly nebo případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí *assessment centre* mohou být i testy znalostí, dovedností apod. *Assessment centre* se využívá pro výběr zaměstnanců a *development centre* za účelem rozvoje zaměstnanců. Charakteristickým rysem je větší počet speciálně vyškolených hodnotitelů, který zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Hodnotiteli jsou obvykle psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů, přímý nadřízený a specialista pro hodnocenou odbornou oblast. Nevýhodou metody je, že *assessment centre* informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten se pak může lišit od reálného výkonu. Výstupem metody je podrobná zpráva o úrovni kompetencí jedince, skupiny nebo pracovního týmu.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 139. ISBN 80-85943-51-4.

3.1.5.7 Personální a manažerský audit

Představuje vnější posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné zpravidla specializovanými poradci. Probíhá většinou při změnách ve firemní strategii nebo organizaci (v souvislosti se sloučením podniků, převzetí podniku jinou firmou, nových investičních záměrech apod.), a to ve snaze posoudit manažerský potenciál organizace v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořit jeho optimální využití. Výsledkem může být i doporučení týkající se dalšího rozvoje osob, případně doplnění manažerského týmu.

Personální a manažerský audit obvykle obsahuje (Hroník, 2006):

- Kompetenční pohovor či tzv. hloubkové interview.
- Business esej.
- Psychologické zhodnocení.
- Někdy také zkrácenou formu 360° zpětné vazby.

3.1.5.8 Komparativní metody

Komparativní metody jsou založeny na srovnávání pracovníků mezi sebou dle předem daných kritérií. Nachází uplatnění tam, kde lze stanovit jednoznačně měřitelná kritéria. Jsou vhodné do soutěživého a individualistického prostředí a zároveň jejich využití v kombinaci s dalšími metodami zabraňuje hodnotitelům držet se v průměru. (Hroník, 2006).

- **Metoda určení pořadí** – Nejjednodušší metoda, nachází uplatnění u hodnocení podle jednoho kritéria. Je vhodná pro tvorbu různých skupin podle výkonnosti.
- **Metoda přidělení bodů** – Nachází uplatnění při posuzování podle více kritérií, kdy nestačí v těchto kritériích jen určit pořadí.
- **Metoda párového srovnávání** – Dochází ke srovnávání každého s každým v každé kompetenci nebo celkově. Problémem je velký počet hodnocených pracovníků, kdy je pak tato metoda zdlouhavá. Existuje několik způsobů bodování, např.:

- 3,0,1: Lepší z dvojice dostává 3 body, horší 0 bodů, pokud je výsledek nerozhodný, dostanou oba 1 bod. Vítězem je člověk s nejvíce body.
- 1,0: Lepší z dvojice dostává 1 bod, horší 0 bodů. Vítězem je člověk s nejvíce body.
- **Metoda nucené distribuce** – Hodnotitel má pro každé kritérium určitý počet bodů, které musí podle svého uvážení rozdělit mezi skupinu hodnocených. Tato metoda je početně náročná, kdy hodnotitel musí neustále upravovat bodové rozložení, aby nedošlo k chybě. Proto se tato metoda tolik nepoužívá.
- **Metoda 20-70-10** – Varianta metody nucené distribuce. Pracovníci jsou rozděleni na 20 % nejlepších, 70 % průměrných a 10 % nejhorších. Nejlepší jsou odměněni a tím motivováni k ještě lepším výkonům a průměrným je poskytnuto školení, aby příště dosáhli lepších výsledků. Ti nejhorší se pak sami snaží zlepšit své výsledky.
- **Metoda střídavého porovnávání** – Hodnotitel vybírá nejlepšího a nejhoršího pracovníka, poté druhého nejlepšího a nejhoršího pracovníka atd. Tímto dojde k vytvoření seznamu všech pracovníků seřazených podle výkonnosti.

3.1.5.9 Další metody

Metod hodnocení je mnoho. Mezi další patří například volný popis, psychologické dotazníky nebo *mystery shopping*, kdy se pozoruje zaměstnancovo pracovní a sociální chování bez jeho vědomí. Možné je i sebehodnocení. U něho je ovšem potíž s mírou objektivity. Přesto by sebehodnocení mělo být součástí každého hodnotícího rozhovoru, aby si zaměstnanec sám uvědomil a pochopil, co se mu sděluje.

3.1.6 Zasazení hodnocení

Samotné hodnocení se skládá z několika částí, které jdou shrnout celkem do třech – plánování sběru dat, sběr dat, vyhodnocení dat (Koubek, 1998). Pro předání výsledků hodnocení slouží tzv. hodnotící rozhovor. S hodnoceným pracovníkem ho vede jeho přímý nadřízený, který by měl být seznámen se základy vedení tohoto typu rozhovoru, a hodnocený má právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit.

„Nejvhodnější je plně participativní rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.“⁸

Stejně jako proces hodnocení má i hodnotící rozhovor tři části – příprava na rozhovor, samotný rozhovor, kontrola dohod vyllynutých z rozhovoru (Pilařová, 2008).

Příprava na rozhovor obsahuje nejenom vyškolení vedoucích pracovníků, kteří rozhovor mají vést, ale proškolení podřízených pracovníků, kvůli uvědomění si, proč jsou hodnoceni i jak hodnocení přijmout. Při přípravě je důležité vybrat vhodné prostředí – kancelář hodnotícího nebo hodnoceného, případně zasedací místnost jako neutrální půdu. Protože se jedná o plánované setkání, je také zapotřebí vybrat vhodný čas a dát o něm dopředu vědět hodnocenému.

Hodnotící rozhovor by měl začínat úvodním slovem, které nastíní průběh rozhovoru, vysvětlí jeho cíle a navodí pozitivní atmosféru. Poté následuje hlavní část, kde hodnotitel nesděljuje pouze závěry, které vyllynuly z hodnocení, ale kde se zároveň snaží získat od hodnoceného zpětnou vazbu. Hodnocený pracovník by se měl pokusit sám říct, jak sám sebe hodnotí, s čím má problémy a naopak. Vedoucí pracovník v závislosti na tom prezentuje svůj názor. Ten musí být jednoznačný a srozumitelný a hodnotitel by měl navést hodnoceného k tomu, aby sám porozuměl, kde jsou příčiny jeho hodnocení. Kromě shrnutí a prezentování

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 185-186. ISBN 80-85943-51-4.

hodnocení slouží hlavní část hodnotícího rozhovoru i k plánování cílů na další období. Tyto cíle reflektují směřování celého podniku a na jejich určení se podílí jak vedoucí pracovník, tak hodnocený. To by mělo zajistit, aby vedoucí pracovník neměl například nereálné požadavky po zaměstnanci a zároveň, aby dostal možnost vysvětlit mu důležitost daných cílů. Závěr hodnotícího rozhovoru by měl shrnout celý rozhovor, měl by probíhat v pozitivní atmosféře a měl by obsahovat podepsání patřičné dokumentace. Protože pravidelné hodnocení zaměstnanců je součástí jejich osobní složky a slouží jako ukazatel toho, jak se pracovník posouvá či stagnuje.

Hodnotitel by měl při hodnotícím rozhovoru uplatňovat tyto zásady (Koubek, 2007):

- Výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému.
- Nechat hodnoceného mluvit.
- Povzbuzovat jej k sebehodnocení.
- Zabývat se výkonem během celého roku (období).
- Žádná překvapení – nezačít s kritikou.
- Pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, a pochvalou začít.
- Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného.
- Být pozitivní, kritizovat konstruktivně.
- Chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální.
- Nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného.
- Někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí.
- Uvědomit si vlastní omezení, vlastní hranice.

Kontrola sjednaných dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru je nedílnou součástí hodnocení. Během plnění operativních úkolů se na dlouhodobé cíle postupem času zapomíná, proto je důležité průběžně kontrolovat plnění dlouhodobých cílů.

3.1.7 Problémy hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců často dochází k mnoha chybám, které mají negativní dopady na proces hodnocení, ale i na samotného hodnoceného. Častými chybami jsou již špatně zvolená kritéria nebo metody hodnocení během přípravy hodnocení. Zároveň je samotný proces hodnocení značně subjektivní, a proto může vzniknout chyba kvůli hodnotiteli, který se například pokouší hodnotit zbytečně objektivně. Ne všechny aspekty lze objektivně postihnout a hrozí, že pokud hodnotitel data nepřijímá v kontextu, že je nezvládne správně vyhodnotit. Z tohoto důvodu musí být hodnotící řádně proškoleni.

Kromě již zmíněných chyb se v hodnocení pracovníků vyskytují následující chyby a možnosti, jak se jim vyhnout (Koubek, 1998; Pilařová, 2008):

- Přílišná shovívavost nebo přísnost – hodnotitel je příliš mírný, nechce hodnocenému ublížit, zohledňuje důsledky hodnocení, koncentruje se na pozitivní aspekty hodnocení. Přílišná přísnost je opačný případ. Správně zvolit hodnotícího, resp. ho dostatečně vyškolit pro proces hodnocení.
- Tendence k průměrnosti – jedná se o případ, kdy jsou všichni hodnoceni „stejně“. Hodnotitel nechce nikoho stavět mimo průměrné spektrum. Této chybě se dá zabránit volbou metody hodnocení. Při komparativních metodách jako je pořadí či rozdělení 20/70/10 je hodnotící nucen zaměstnance vyčlenit.
- Vlastní měřítko – tendence hodnotitele preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístupy k práci, které on sám považuje za správné. Této chybě se dá znovu předcházet v rámci vhodné přípravy hodnocení.
- Osobní vztah – tendence nechat se ovlivňovat sympatiemi, antipatiemi a předsudky. Pravděpodobně nejhůře ovlivnitelná chyba, protože při pokusu hodnotícího měřit stejným metrem může docházet ke zkreslení výsledků, případně průměrnosti hodnoceného.

- Haló efekt – hodnotitel se nechá příliš ovlivnit dominantním rysem hodnoceného, např. první dojem, vystupování, vzhled apod., a podle toho pak hodnotí další vlastnosti pracovníka. Nutné je správné proškolení hodnotícího.
- Předsudky – přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství, známostem, stranické příslušnosti, etickým a rasovým znakům, pohlaví atd. Jeden z hlavních důvodů, kvůli kterým existuje více možností hodnotitelů. Zaměstnanec může požádat o hodnocení od jiného hodnotitele. Tím může být například nadřízený přímého nadřízeného.
- Přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení – jde o snahu hodnotitele zlepšit nebo zhoršit výsledky hodnocení podle toho, k jakému účelu hodnocení směřuje. Např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu zaměstnanců nebo naopak snaha vylepšit jejich hodnocení, pokud to bude mít dopad v odměňování. Důležitá je příprava hodnotitele.
- Efekt nedávnosti – hodnotitel je při hodnocení ovlivněn nedávným chováním pracovníka. Důležitá je příprava hodnotitele.

Problémy ovšem nevznikají pouze ze strany hodnotitelů, ale i na druhé straně u hodnocených. Problémem může být například postoj hodnocených pracovníků k hodnocení. Z tohoto důvodu je důležité vysvětlit systém hodnocení, aby pracovníci znali účel a smysl hodnocení a byli do tohoto procesu dobře zapojeni.

Aby se vyvarovalo častých chyb, je potřeba mít kritéria jasně daná a srozumitelná.

Zároveň je důležité vést správně hodnotící rozhovor, ale jednat se zaměstnancem i během uplynulého období neformálním hodnocením (Pilařová, 2008). Je důležité předávat vyrovnanou zpětnou vazbu, aby měl hodnocený možnost udělat si obrázek o svém působení ve společnosti a nedocházelo k jeho nadhodnocení nebo naopak podhodnocení, se kterým by se musel vyrovnávat během formálního hodnocení.

V rámci špatné komunikace vznikají také chyby, kdy hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem například kvůli objektivním překážkám na straně společnosti, které hodnotitel nevzal během hodnocení v potaz. Zároveň hodnocený nemusí být proto ochoten připustit vlastní podíl na výsledcích (většinou negativních) hodnocení.

3.1.8 Vztah hodnocení k jiným personálním činnostem

Výsledky hodnocení slouží jako základ pro další personální činnosti a jsou využívány organizací například pro (Koubek, 1998):

- **Personální plánování** – Výsledky hodnocení slouží k plánování personálního rozvoje pracovníků, ale i k plánování potřeby pracovníků (kolik pracovníků bude potřeba ke splnění plánovaných úkolů a kterých pracovníků bude potřeba). K potřebám personálního plánování se přihlíží při volbě kritérií a metod hodnocení.
- **Získávání a výběr pracovníků** – Hodnocení pracovníků ukáže na efektivitu výběru zaměstnanců při přijímacích pohovorech. Je totiž důležité najímat pracovníky, kteří vložený čas a prostředky do jejich zaškolení budou schopní adekvátně vrátit. Přijímací pohovory ve spojení s hodnocením pracovníků pak ovlivní podnikovou fluktuaci a náklady na nové zaměstnance, případně náklady z nedostatku pracovních sil.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje (viz personální plánování). Vzdělávání a rozvoj pracovníků přispívá k odvádění žádoucího pracovního výkonu a k jeho zlepšování.
- **Rozmísťování pracovníků** – Výsledky hodnocení slouží jako podklad pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování (viz personální plánování). Rozmísťování pracovníků má dopad na výkon jednotlivce i celé organizace.

3.1.8.1 Ohodnocení

Největší význam mají výsledky hodnocení pro systém odměňování. Výsledky hodnocení pracovníků určují pracovní pozici a tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy a hlavně odměn. Úroveň, přiměřenost a spravedlnost odměňování má dopad na výkon a chování pracovníků. Odměňování je jednou z nejzávažnějších personálních činností a zároveň jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků.

„Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.“⁹

Rozlišujeme dva typy odměn stejně jako přidružených motivací, vnější a vnitřní. Vnější odměnou je mzda, prémie, bonus apod. Vnitřní odměny mají nehmotnou povahu, souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší. Přes různou povahu jsou oba typy odměn vzájemně provázány.

„Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd.“¹⁰

Udělením odměny zaměstnavatel přináší často zaměstnanci vnitřní uspokojení a radost. Organizace může výrazně ovlivnit oblast vnitřních odměn

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 236. ISBN 80-85943-51-4.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 237. ISBN 80-85943-51-4.

prostřednictvím vytváření pracovních úkolů, které nejlépe vyhovují danému pracovníkovi. Důležitými faktory ovlivňující vnitřní odměny jsou také korektní vztahy a příznivé pracovní podmínky na pracovišti, spravedlivý systém hodnocení a odměňování.

Hlavní otázkou odměňování je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Vhodně nastavený systém motivuje pracovníky k lepším výkonům, než je průměr, a vytváří pozitivní atmosféru na pracovišti. Někdy se lze setkat převážně u peněžního odměňování s tím, že se po zaměstnancích chce, aby si celkovou výši odměny nechaly pro sebe. Tento systém však vytváří na zaměstnance zbytečný tlak a neposkytuje takový vnitřní pocit uspokojení.

3.2 Neshodná výroba

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje kvalitu jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“, přičemž charakteristiky jsou dle normy zákazníkem buď očekávané, nebo závazné. Lze to chápat jako vyhovění potřebám zákazníka, respektive vyhovění jeho přáním a nárokům. Pokud systém nebo návrh a výroba splní tento základní požadavek kvality na předepsaném stupni, hovoří se o shodném systému nebo produktu. Pokud není dosažen požadovaný stupeň splnění požadavků, hovoří se o neshodném systému nebo produktu. V tomto případě musí nastoupit proces řízení neshodného systému. Neshody se v praxi eliminují celou řadou opatření, které jsou zařazeny pod proces neustálého zlepšování s využíváním celé palety nástrojů pro zlepšování kvality. Jde o nekonečný a složitý proces, který se opakuje a směřuje k zabezpečení požadované kvality a posílení místa na trhu v dnešním silném konkurenčním prostředí. Tento cyklus zlepšování výkonnosti procesu se uvádí pod zkratkou DMAIC (define, measure, analyze, improve, control).

3.2.1 Definice shody a neshody

3.2.1.1 Shoda je definována jako splnění požadavku

Základní podmínkou dobře fungujících systémů kvality a používaným kritériem kvality produktů, prostředí i bezpečnosti práce je splnění požadavků, ať už legislativy, zákazníků či firemních provozních standardů. Podstata posuzování shody spočívá ve srovnávání zavedeného systému s předepsaným systémem, například normou ISO 9001:2008 v porovnání produktu s konstrukčními a výrobními požadavky, a to v souladu se stanovenými standardními postupy nebo legislativními požadavky. Před prohlášením produktu za shodný musí dojít k posouzení shody.

3.2.1.2 Neshoda je definována jako nesplnění požadavku

Jakékoliv neplnění požadavků je označováno jako neshoda a tento stav by měl být signálem pro řídicí pracovníky a výzvou k reakci – k realizaci nápravy a přijetí opatření k nápravě nebo i preventivních opatření. Hlavním cílem managementu kvality je dosáhnout stav, který bude minimalizovat výskyt neshod a předcházet jejich vzniku.

Neshody se pak často podepisují na špatně fungujícím celku v různých oblastech kvality, např. oblast bezpečnosti práce, nedostatečné dodávky zákazníkům, řešení reklamací zákazníků či jejich následná ztráta. Proto je výhodnější reagovat na první příznaky neshod hned a předcházet jejich vzniku než následně odstraňovat jejich důsledky.

Neshody se dělí v podstatě na dva typy (Verlag Dashöfer, 2010):

1. Nezávažná neshoda se specifikovanými požadavky – slabá, méně závažná nebo nesystémová neshoda s minimálním možným dopadem na shodu produktu, na proces nebo celý systém managementu kvality (QMS). Požadavky vybrané normy jsou splněny jen částečně nebo jde o ojedinělé neshody v systému QMS. Neshodu je možné bez problémů napravit (odstranit) v normálním průběhu procesů. I takové neshody je třeba dokumentovat (o zdokumentování takové neshody rozhodne odpovědný pracovník).

2. Závažná neshoda se specifikovanými požadavky – ustanovení normy jsou nezavedena nebo nesplněna, ustanovení vnitřních předpisů společnosti jsou nesplněna nebo jde o opakující nezávažné neshody. Pokud jde o neshodu QMS, nazýváme ji systémová neshoda. V případě závažných neshod se postupuje dle dále stanovených pravidel.

3.2.2 Prokazování shody

Proces prokazování shody je jednou z nutných podmínek pro uvedení produktu na trh a lze jej označit obecně jako za sekvenci úkonů, při které se zjišťuje shoda produktu s požadavky světových norem, technických předpisů na základě objektivních důkazů. Dále jednotlivé postupy a úkony, které musejí být splněny při prokazování shody, a to konkretizací nebo kombinací jednotlivých postupů. Účelem prokazování shody v managementu kvality je ujistit zákazníka, že za své peníze získá kvalitní výrobek nebo službu, přičemž jde o tyto dvě významné oblasti:

a) prokazování shody zavedeného systému kvality s normovaným systémem kvality např. podle ISO 9001:2008 s následnou certifikací systému kvality akreditovanou organizací v očekávání, že z takového prostředí vzejde kvalitní výrobek nebo služba;

b) prokazování shody dosažených charakteristik kvality se specifikovanými znaky produktů:

- v neregulované oblasti (např. charakteristiky funkčnosti, výkonnosti, estetičnosti aj.) např. zkoušením (i třetí osobou) s následnou certifikací produktu (nepovinný proces),
- v regulované oblasti (např. znaky bezpečnosti, hygieničnosti aj.) podle harmonizovaných norem, vládních nařízení a v souladu se zákonem o technických požadavcích na produkty s následným prohlášením o shodě produktu (povinný proces – viz dále).

Regulovaná oblast prokazování shody je především spojena s charakteristikami kvality produktů, které vyjadřují jejich bezpečnost užití v předepsaných provozních podmínkách a slouží k ochraně uživatele produktu. Tyto činnosti pro jednotlivé oblasti (skupiny tzv. stanovených výrobků) upravuje zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády příslušné pro danou oblast.

- Prokazování shody je možné provádět buď první, druhou nebo třetí stranou (Chemila, 2014):

a) Prokazování shody první stranou je termín pro případ, kdy prokazování shody provádí přímo výrobce.

b) Prokazování shody druhou stranou je termín pro případ, kdy prokázání shody provádí odběratel produktu. Například výrobce vyzve potenciálního zákazníka, aby si ověřil, že výrobky jsou ve shodě s příslušnou normou. V určité míře provádí každý výrobce vstupní kontrolu nakupovaných produktů, což by se dalo označit jako prokazování shody druhou stranou.

c) Prokazování shody třetí stranou je termín pro případ, kdy prokazování shody provádí třetí, nezávislá organizace, akreditovaná Českým institutem pro akreditaci (ČIA). Jen v tomto případě se jedná o certifikaci. Konkrétně je třetí strana reprezentována zkušebními laboratořemi a certifikačními orgány.

Obecný algoritmus činností při výrobkové kontrole kvality začíná podáním požadavku vedoucím pracovníkem na útvar kontroly. Než samotná kontrola začne, musí se shromáždit veškerá dokumentace a připravit kontrolní a měřicí technika. Teprve až po instruktáži vedoucím pracovníkem kontrolorů (pracovníci technické kontroly) začne samotná kontrola kvality. Nejprve hodnotí stupeň shody výrobku. Pokud je výrobek shodný, kontroloři vyhotoví protokol o dosažení požadované shody a výrobek uvolní k expedici. Pokud výrobek shodný není, nastane řízení neshody výrobku a analýza výrobního procesu. K hlavním cílům kontroly kvality

ve výrobě patří kromě posouzení shody úkoly jako identifikace neshod, zabránění neshodných výrobků proniknout do dalších stupňů výroby či na expedici a analýza výrobního procesu a přijímání nápravných opatření.

3.2.3 Náklady spojené s jakostí

Dopad jakosti na tvorbu zisku může být především z dlouhodobého pohledu velmi významný. Jakost výrobku v současné době spolurozhoduje o úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku a na jeho jméno, má rozhodující vliv na dosahovanou cenu při prodeji výrobku. Náklady na jakost jsou součástí celkových nákladů podniku. Podle ISO 9004 náklady na jakost dělíme na:

- **Provozní náklady na jakost** – Provozní náklady na jakost jsou náklady vynaložené podnikem na dosažení a udržení určité úrovně jakosti. Je třeba je pravidelně sledovat a vyhodnocovat ve vztahu k ostatním ukazatelům hodnocení podniku. Zahrnují:
 - **Náklady na prevenci a prověřování**
 - a) Prevence – náklady na zamezení vzniku nedostatků (například školení, získávání informací, předávání zpráv)
 - b) Prověřování – náklady na zkoušení, kontrolu a verifikaci s cílem posoudit, zda je dodržovaná požadovaná jakost
 - **Náklady na vadné výrobky**
 - a) vnitřní zmetky jsou náklady vyplývající z toho, že výrobek nebo služba nesplňuje požadavky na jakost ještě před dodáním
 - b) vnější ztráty představují náklady vyplývající z toho, že výrobek nebo služba nesplňuje požadavky na jakost po dodání
- **náklady na externí zabezpečení jakosti** – Náklady na externí zabezpečení jakosti jsou náklady vztahující se na předvedení a prokázání jakosti, jako důkaz požadovaný zákazníky. Patří sem např. zvláštní a dodatečná opatření na zabezpečování jakosti, postupy, údaje, předváděcí zkoušky a posouzení. (Makovec, 1997)

3.2.4 Řízení neshodného výrobku

Obvyklým postupem při zjištění neshody je okamžitá náprava, pokud je možná. Nelze-li provést nápravu, je třeba neshodný produkt identifikovat, výrazně označit (zpravidla červeně s nápisem „stop“, „neužívat“, „pozastaveno“ apod.) a izolovat jej v prostorech, které jsou k tomu určeny. Dále by měla být určena odpovědná osoba, která určí, jak bude s neshodným produktem dále naloženo. O zjištěné neshodě by měl být veden záznam, ze kterého je zřejmé, o jaký druh neshody se jednalo, popřípadě jaká byla příčina neshody.

Určení příčin, navrhnutí a přijetí takových opatření, aby již nedocházelo ke vzniku neshod při realizaci daného procesu, je podstatou nápravných opatření. Takovéto opatření může mít podobu například seřízení stroje, výměna nástroje či přípravku, oprava formy, vyřazení vadného materiálu nebo zavedení přísnější kontroly. (Veber, 2002)

4 Praktická část práce

4.1 Charakteristika podniku

4.1.1 Základní informace

- Předmět podnikání:
 - kovoobráběčství
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- Datum zápisu: 28. 8. 1998
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Velikost: 30 zaměstnanců
- IČO: 25690892
- Certifikace: ISO 9001:2008
- Webové stránky: <http://www.kro-mel.cz/>

O společnosti

„Společnost KRO-MEL působí v oboru strojírenství od roku 1998. Její hlavní činností je CNC obrábění materiálů dle specifikací a přání zákazníka. V roce 2001 společnost zahájila dlouhodobě úspěšnou spolupráci se slévárnami na projektech v oblasti obrábění odlitků z Al slitin, Zn slitin. Procesy obrábění probíhají na CNC strojích (CNC soustružení; CNC frézování), doplněných o konvenční stroje pro zajištění dokončovacích operací. Pro ověření požadované vysoké kvality výrobního procesu je měrové středisko vybaveno dvěma CNC 3D měřicími stroji.

Samozřejmostí je i zajištění následných technologických operací po obrobení, například povrchové úpravy včetně certifikátů o shodě se specifikací zákazníka nebo montáž.

Pro svoji osvědčenou reakční schopnost na měnící se požadavky zákazníků je společnost KRO-MEL vyhledávaným partnerem ve vývojových (prototypových) projektech. Důraz na dodržování kvality výroby podpořený investicí do nových

*technologii, stabilní pracovní kolektiv s dlouholetými zkušenostmi v oblasti strojírenství a spokojení zákazníci, byli předpokladem pro získání certifikátu kvality. Od roku 2004 je společnost KRO-MEL držitelem certifikátu ISO 9001:2008.*¹¹

Společnost sídlí v Čestlicích u Prahy a zaměřuje se na zakázkovou výrobu, při čemž jednotlivé zakázky mají desítky nebo stovky kusů. Společnost pracuje i na kusových zakázkách a výrobě prototypů.

Hlavní náplní společnosti je obrábění na CNC strojích, ale v rámci výrobní haly má vlastní diagnostickou místnost se dvěma CNC 3D měřicími stroji.

4.1.2 Výrobní program a technologické vybavení

Odlitky

- Obrábění odlitků a výkovků z materiálu Hliník, Zinek, Mosaz, Bronz a Oceli
- Nákup a garance polotovaru odlitků ve spolupráci s renomovanými slévárnami a kovárnami s ohledem na splnění požadavků na finální produkt
- Dodávky obrobených odlitků včetně povrchových úprav ve shodě s požadavkem zákazníka nebo normy – pasivování, eloxování, kataforéza (KTL), práškové nebo mokré lakování

Elektrody a držáky elektrod

- Výroba držáků elektrod a samotných elektrod pro bodové (odporové) svařování z materiálu CuCrZr -2.1293
- Design a rozměry dle požadavků zákazníka nebo dle katalogu

Ostatní výroba

- Obrábění dílů dle požadavků zákazníka z různých typů materiálů ocelí třídy 11-19, Al, Cu, mosaz, bronz, plasty, atd.

¹¹ KRO-MEL, s.r.o.: Úvod [online]. KRO-MEL: ©2017 [cit. 15.7.2017]. Dostupné z: <http://www.kro-mel.cz/uvod>

Tabulka 1: Technologické vybavení

Frézovací centra	CNC soustruhy	3D měřicí zařízení
MAZAK VARIAXIS i600	MORI SEIKI NL2500/700 Y	Metris LK-V
MAZAK VARIAXIS I-500-SmoothX	MORI SEIKI CL203 AM	Aberlink
MAZAK VERTICAL CENTER SMART 530C	MORI SEIKI SL1000	
HAAS VF4	HAAS SL20	
HAAS VF3 - 24		
HAAS VF3 - 40		
HAAS VF2 SS		
POLY GIM M8-S		

4.1.3 Současný stav řízení jakosti v KRO-MEL, s.r.o.

Za zabezpečování a zlepšování systému jakosti je odpovědný kontrolor kvality. Ten má na starosti také komunikaci se zákazníky ohledně řešení reklamací. Jeho hlavním úkolem je vybírat zkušební vzorky a potvrzovat tak dostatečnou jakost produktů před expedicí. V současnosti v podniku KRO-MEL, s.r.o. působí dva zaměstnanci na pozici kontrolora kvality.

4.1.4 Nedokonalosti současného stavu

Hlavním problémem vztažení hodnocení a následného ohodnocení na produkci v podniku je nedostatečné sledování relevantních dat. K nalezení nejsou ani kontrolní informace, jako například kolik se vydá materiálu a kolik se ho vrátí v hotových výrobcích, i když ani to by u malých zakázek pravděpodobně neobsáhlo samotnou zmetkovitost a ztratilo se v úbytcích materiálu způsobených obráběním.

Kromě samotného sledování vývoje zmetkovitosti v podniku nedochází na základě vyhodnocení dat z kvantitativních metod ani k vhodnému způsobu hodnocení pracovníků.

4.2 Vyhodnocení kvalitativní metody – rozhovoru

Přezkum rozhovoru vedeného s vedením společnosti ukázal jednu zásadní věc, že přestože existuje obecné povědomí o hodnotách zmetkovitosti v podniku,

tak není zaveden žádný konkrétní systém, který by hodnoty zaznamenával nebo dokonce přiřazoval k zodpovědnosti určitého pracovníka.

Podnik vychází při určování nákladů na nekvalitní produkci z dřívějších zkušeností a odhadů. Přestože nebyl čas a ani kompetence pro zavedení uceleného systému, byla snaha alespoň o sledování zmetkovitosti u větších zakázek, které společnost měla. To mělo eliminovat tvorbu prototypů a výrobu v jednotkách a desítkách kusů. Problém byl ovšem se samotným zadáváním dat a systém tak nepomohl určit přesněji resp. potvrdit hodnotu nákladů na zmetkovitost 2 % z obrátu. Ta tak musí být v rámci práce považována za stěžejní. Při různých konzultacích se tato hodnota porovnávala, ale nejbližší získaná adekvátní informace je, že zakázkové výrobní firmy mohou mít vlivem nekvalitní produkce náklady 10-20 % z obrátu. Nekvalitní produkce ovšem kromě samotné výroby zmetků obsahuje i náklady spojené s neoptimalizovanou výrobou (velký úběr materiálu, nevhodný technologický postup). Co se týče nejvyšší hodnoty samotné zmetkovitosti, pak jsme na hodnotě 50 % výroby u integrovaných obvodů do elektroniky (Podaný, 2016). Z dalších rozhovorů ohledně velikosti lze odhadnout, že náklady 2 % z obrátu u běžného výrobního podniku jsou věrohodné.

Samotné hodnocení zmetkovitosti v rámci pracovního chování je podle vedení podniku u menších společností neproveditelné. Z rozhovoru je patrné, že při vícestrojové obsluze není v možnostech nikoho přímo určit viníka při odhalení zmetka. Zároveň z rozhovoru vyplynulo, že sankcionovat nekvalitní produkci vede pouze ke zhoršení atmosféry na pracovišti. Zaměstnanci, kteří by byli odhaleni jako viníci zmetka a kterým by byla zkrácena mzda, se prý nepoučí, dokud sankci nemusí zaplatit ze svého, přičemž je pro ně částka na výplatní pásce pouze imaginární. Je pravděpodobné, že základ tohoto vyjádření může celkově za to, že v podniku nejsou nastaveny žádné interní normy ohledně zodpovědnosti za výrobu a sankcí.

Z rozhovoru ovšem vyplývá, že pro stanovení úrovně odměňování není pro podnik důležité ani celkové hodnocení celkových výsledků práce – tedy včetně kvantity a zmíněné kvality – samotných pracovníků. Přesněji jejich výsledky práce nemají přímý vliv na jejich vlastní hodnocení a následné ohodnocení případnými odměnami při překročení určité produkce. Zaměstnanci získávají pouze jednou

ročně bonus odvíjející se od fungování celé společnosti. Tedy závislý na celkovém počtu obdržených a splněných zakázek. Ačkoliv je jakýkoliv bonus jistě vítaný, přesto nedochází u zaměstnanců ke vztáhnutí jejich pracovního výkonu právě na získanou částku. Zaměstnanci tak pracují pouze podle toho, co se od nich vyžaduje, bez snahy o inovace či vyššího pracovního nasazení, neboť za to nic neobdrží v případě, že tuto aktivitu nikdo nesleduje.

Kvůli nedostatečnému hodnocení pracovníků je také nemožné vytipovat vhodné pracovníky pro další rozvoj a případný postup ve společnosti. Jediným pravidelným školením je BOZP a PO podle § 103 odst. 2 a 3 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, resp. § 16 a § 16a zákona č. 133/1985 Sb. o požární ochraně. Školení zaměstnanců probíhá pouze u nákupu nového strojního vybavení. Je tak tedy zaručeno, že zaměstnanci zvládnou vykonávat svojí práci, přičemž si nerozšiřují schopnosti a dovednosti v širším okruhu. Přestože je to pro zaměstnance nevýhodné, pro společnost to má mnoho pozitiv. Hlavním důvodem je, že ve společnosti nejsou místa pro pracovníky s větší hodnotou schopností a dovedností. Ty by tak společnost musela zaplatit na místech, které zvládají zaměstnanci vykonávat při současném vzdělání a schopnostech. Tento způsob vede k navýšení nákladů – finanční spoluúčast na školení, ale hlavně zaplacení daných schopností, a také může navýšit fluktuaci. Zaměstnanci, kteří by měli pocit, že jsou pro danou práci překvalifikováni, by mohli hledat jiné zaměstnání. Společnosti se tak vyplatí hledat rovnou zaměstnance s dostatečnou kvalifikací na pozici ve výrobě, které pouze vyškolí v oblasti BOZP a PO, případně v krátkém čase doškolí na vlastní výrobní proces.

4.3 Vyhodnocení kvantitativní metody – dotazníku

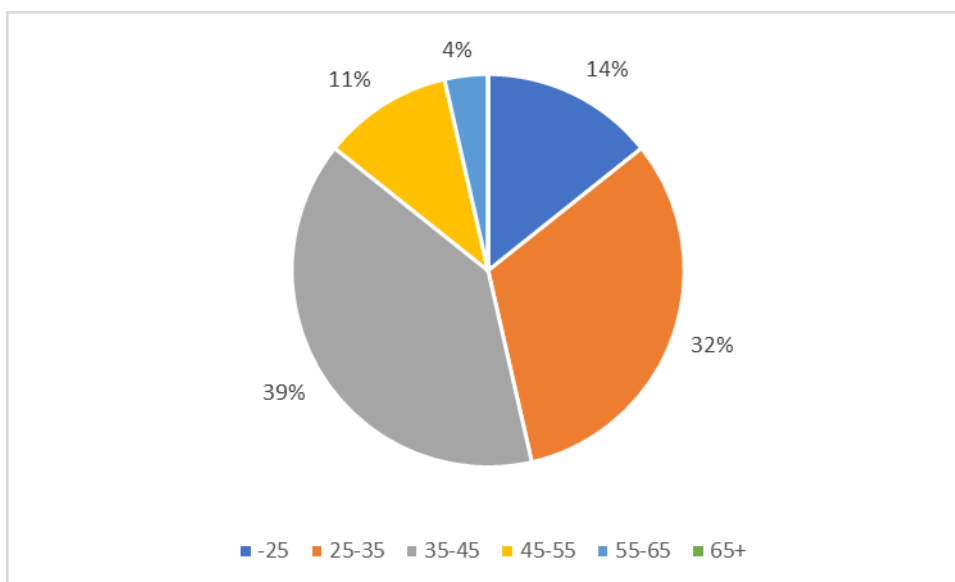
Při získávání dat z dotazníkového šetření a jejich následném vyhodnocení se došlo k několika zajímavým zjištěním. Následující odstavce komentují jednotlivé otázky dotazníku (příloha č. 2) nebo jejich spojení na základě stejného tématu.

Úvodní otázky sloužily jako tzv. rozehrívací. Přesto je výsledné číslo 3 žen a 25 mužů zároveň i kontrolou toho, že zaměstnanci společnosti brali dotazník vážně. Tazatel byl sice při vyplňování dotazníku přítomen, ovšem pouze v roli

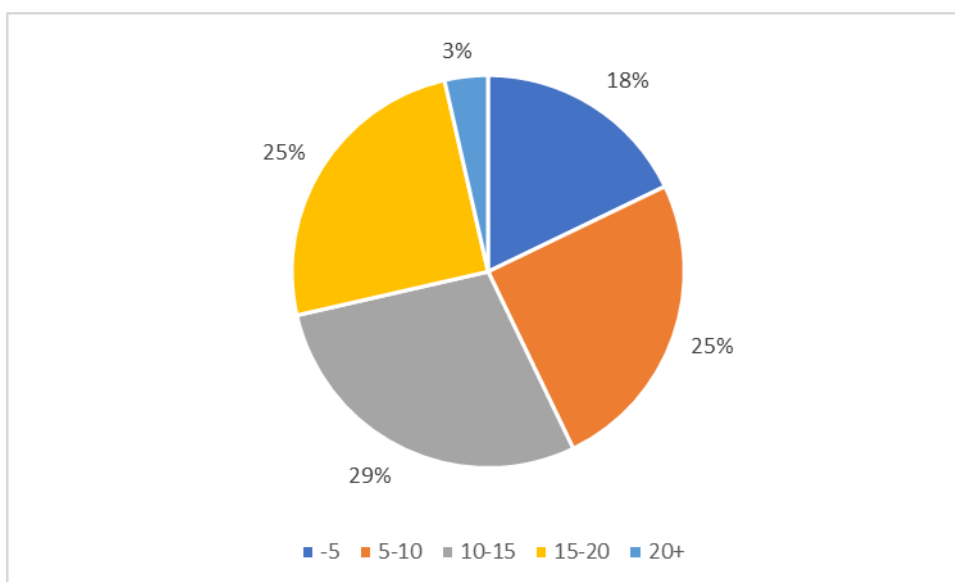
nápovědy v případech neporozumění otázky. Počet tří žen také zajistil alespoň částečnou anonymitu v jinak ryze mužské skupině.

Rozložení věkové struktury zaměstnanců a délky jejich praxe v letech jsou na obrázku 2, respektive obrázku 3.

Obrázek 2: Rozložení zaměstnanců podle věku (vlastní úprava)



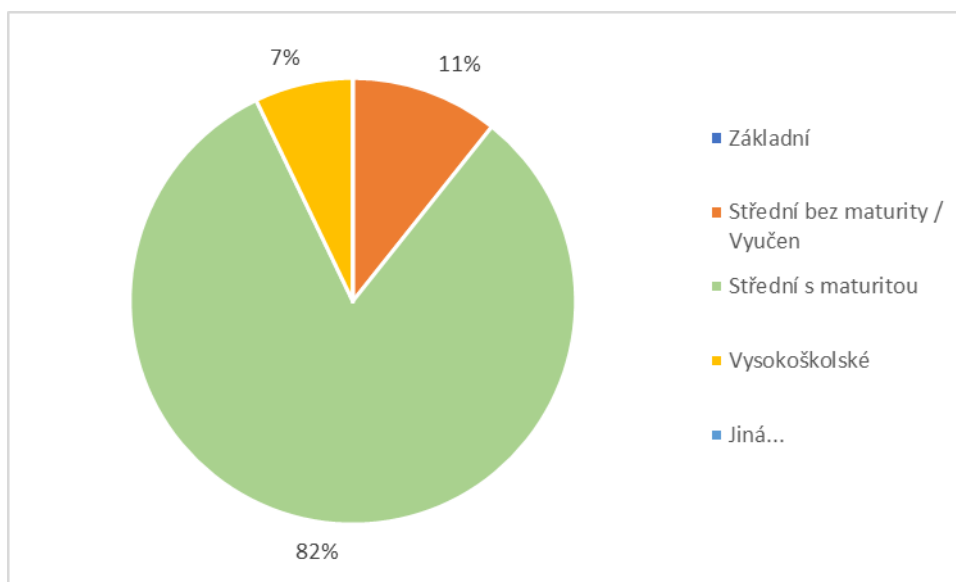
Obrázek 3: Rozložení zaměstnanců podle délky praxe (vlastní úprava)



Nejčastěji uváděným nejvyšším dosaženým vzděláním (obrázek 4) je středoškolské s maturitou a v návaznosti na další otázku lze říct, že všichni pracovníci ve výrobě mají školu s průmyslovým zaměřením. 2 zaměstnanci jsou vysokoškoláci a jedná se o kontrolory kvality. 3 zaměstnanci budou pracovníci na

montáži. Tento závěr je v souladu s informacemi získanými z rozhovoru s vedením.

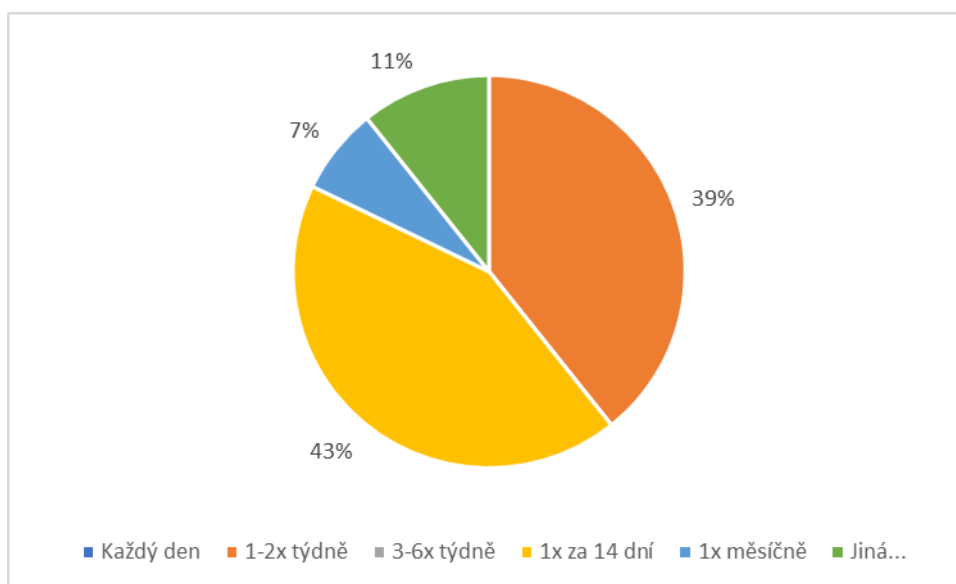
Obrázek 4: Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců ve výrobě (vlastní úprava)



U souboru otázek č. 6-8 se potvrdilo, že společnost KRO-MEL, s.r.o. při hodnocení zaměstnanců nepočítá s jejich budoucím rozvojem. Dvě třetiny zaměstnanců nemají přístup k pravidelnému školení, které by rozvíjelo jejich znalosti a dovednosti. Ve spojení s otázkami na pravidelnost a obsah školení je zřejmé, že zaměstnanci za školení považují i školení BOZP a PO, které podstupují každý rok, ačkoliv zákon takovou pravidelnost nepožaduje, ale které jim nepomáhá rozvíjet vlastní potenciál. Krom dvou školení v oblasti řízení jakosti, které pravděpodobně podstoupili kontrolori jakosti, jednoho školení v oblasti materiálů a jednoho školení na nižší úrovni managementu, byla všechna uváděná školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a případně i protipožární ochranu. Tento výstup se jeví jako nejrelevantnější informace v tomto okruhu otázek.

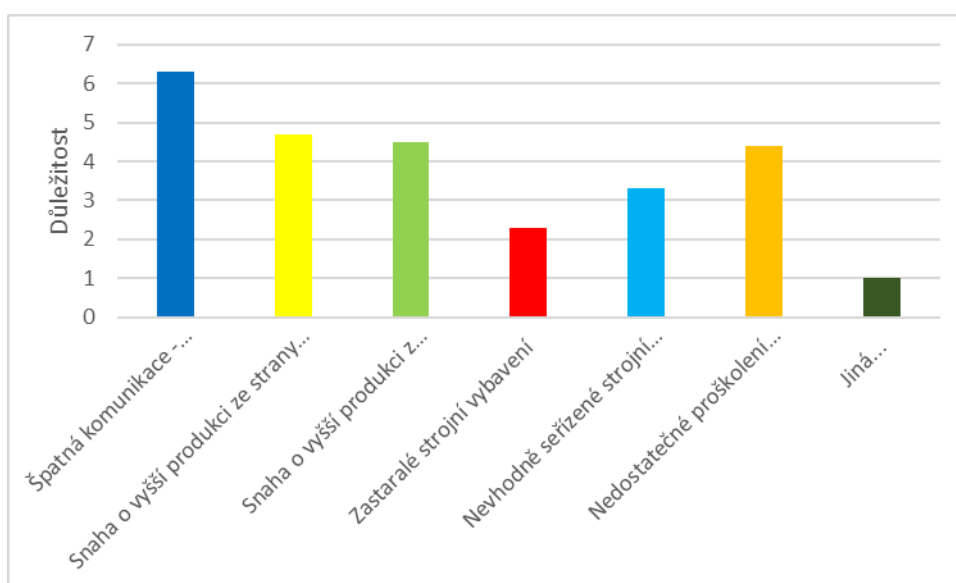
U 25 dotázaných dochází ke zmetkovitosti a to jak při obrábění, tak při následné montáži. Mezi třemi lidmi, u kterých ke zmetkovitosti nedochází, jsou podle odpovědí dva kontrolori kvality a jeden člověk z výroby. Na obrázku 5 lze vidět četnost výskytu zmetků u jednotlivých zaměstnanců.

Obrázek 5: Četnost výskytu zmetkovitosti u jednotlivých zaměstnanců (vlastní úprava)



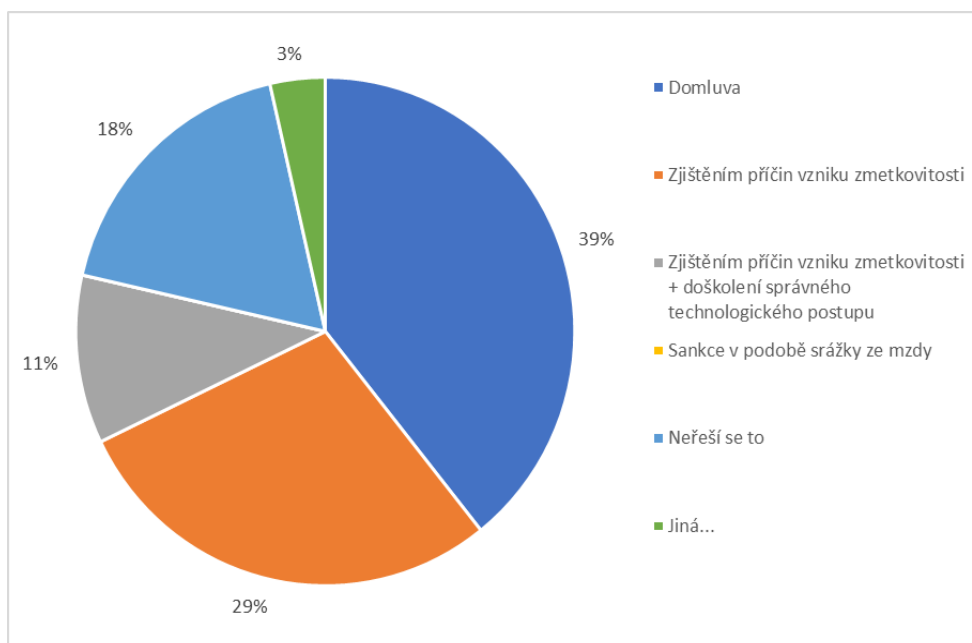
Podle zaměstnanců dochází ke zmetkovitosti hlavně z důvodu špatného předávání informací jako nevhodně zadaná práce, nedostatečného vysvětlení technologického postupu a snahou o zvýšení produktivity na obou stranách. Tedy jak z osobních důvodů u zaměstnanců, tak u vedení společnosti. Překvapivě za nejmenší vliv na jejich úroveň zmetkovitosti uvedli špatně seřízené nebo zastaralé strojní vybavení. Mezi nejčastějšími „jinými“ důvody je uváděná nevhodná konstrukce výrobku (viz obrázek 6). Přes 60 % zaměstnanců si myslí, že vzniklé zmetky jsou většinou neopravitelnými.

Obrázek 6: Nejčastější důvody zmetkovitosti podle zaměstnanců (vlastní úprava)



Otázka č. 12 pak potvrdila informaci z rozhovoru s vedením společnosti. Sankce ve formě srážky ze mzdy se v odpovědích nevyskytla ani jednou a nejčastějšími řešeními situace mezi vedením a zaměstnanci při odhalení zmetku jsou domluva (39,3 %), zjištění příčin vzniku zmetku (28,6 %) a neřešení vzniklé situace (17,9 %) viz obrázek 7.

Obrázek 7: Nejčastější řešení situace po objevení zmetkovitosti (vlastní úprava)



Blok otázek č. 16-18 zjišťoval informace ohledně hodnocení zaměstnanců. Ze zjištěných dat vyplývá, že hodnocení se provádí jednou ročně nebo že je nepravidelné (dohromady přes 90 %). Přesto spokojenost s pravidelností hodnocení je téměř 93 %. S obsahem hodnocení pak všichni souhlasí zcela, nebo z většiny. Na základě těchto informací a rozhovoru s vedením by se dalo odhadnout, že hodnotící rozhovory budou mít spíše neformální charakter, budou časově kratší a obecnější. To hlavně z důvodu, že s ním všichni obsahově souhlasí.

Zaměstnanci také měli možnost vyjádřit svoje názory a nápady na snížení úrovně zmetkovitosti a podobu možných sankcí při opakované zmetkovitosti. Pro snížení úrovně zmetkovitosti byl nejčastěji uváděn způsob častější výměny nástrojů, aby nedocházelo v první řadě k vadám povrchu. Dále by se pro snížení zmetkovitosti měla zlepšit komunikace za účelem předávání informací o dané zásluce. Jako nejvhodnější formu sankce sami zaměstnanci uváděli pokutu.

Tu ovšem podnik vystavit nemůže a tudíž se tato odpověď bere jako srážka částky ze mzdy. Ta sice již není v zákoníku práce přímo uvedena, ale bude se řídit podle obecných ustanovení za způsobenou škodu. Mezi další časté návrhy patřila domluva a vyskytla se i možnost výpovědi.

5 Návrhy a doporučení

Na základě zjištění aktuálního stavu řízení jakosti v podniku KRO-MEL, s.r.o., rozhovorů s vedením a vyhodnocení dotazníku vznikl návrh na zlepšení. Ten počítá v prvotní fázi s důslednou tvorbou záznamů a sledováním stavu zmetkovitosti. Poté je důležité přijít s vysvětlením, kdo nese za zmetkovitost odpovědnost, ta může být jak na straně společnosti, tak zaměstnance. U zaměstnanců je tento bod klíčový, protože bez jeho pochopení není možné na něm stavět třetí a čtvrtý doporučený bod, tedy upravit systém hodnocení zaměstnanců v podniku a vztáhnouti hodnocení a odměňování i ke kvalitě produkce.

5.1 Tvorba reportů o úrovni zmetkovitosti ve výrobě

Pro tvorbu reportů je potřeba mít vhodný systém. Ten se dá buď koupit, případně vyvinout interními zdroji. Protože bude potřeba do systému nahrávat stále nové šablony produktů, bylo by vhodnější volit časově a znalostně náročnější variantu vlastních zdrojů. Koupený systém je sice již vyzkoušený u jiných výrobců, ale zároveň je mnohem dražší a není jistota, že bude vhodný pro podnik KRO-MEL, s.r.o. Při vytváření vlastního systému pak hrozí spousta nedostatků, ale ve výsledku se stávající stav může pouze zlepšit. Otázkou ovšem zůstává, zda jsou podnik se svými zdroji schopen naprogramování systému zajistit.

Jestliže se zvolí varianta tvorby systému (totéž by měl zvládat i koupený), měl by zvládat jednoduché, přehledné a rychlé vkládání dat. Proto musí být nastaveny šablony produktů, které je potřeba aktualizovat. Zaměstnanec pak pouze nahraje do určité šablony druh zmetku (povrchový, rozměrový, ...). Na druhé straně je potřeba, aby systém data správně kombinoval a reporty byly zase rychlé, jednoduché a přehledné. Systém by tak na základě vložených technických zpráv o produktech byl schopen sledovat vývoj zmetkovitosti. Protože podle vedení nelze sledovat zmetkovitost u zaměstnanců či konkrétních strojů, měl by systém zvládnout na základě technických zpráv a statistiky určit, kde vzniká v podniku největší zmetkovitost.

5.2 Odpovědnostní systém

Základním aspektem možnosti vztáhnout zmetkovost ve výrobě je odpovědnostní systém. Hlavním úkolem je systém vhodně navrhnout, vysvětlit a ujistit se, že mu všechny zúčastněné strany stejně rozumí. Odpovědnostní systém nemá sloužit k tomu, aby se náklady na zmetky financovaly z nákladu na odměňování. Tedy aby náklady nenesl ve výsledku podnik, ale zaměstnanci.

Podnik by se měl snažit správným řízením jakosti dosahovat co nejmenších nákladů na vadné výrobky a odpovědnostní systém by měl zaměstnancům jasně vytyčit, jakým podílem se na dosahované shodě či neshodě podílí. Zároveň by je měl chránit před vadami vzniklými např. již u technologů.

5.3 Hodnocení zaměstnanců

Přestože podnik nedává svým zaměstnancům možnost většího kariérního růstu, měl by zlepšit stávající systém hodnocení. V současnosti se právě rozvíjení pracovníků ve velkých společnostech uplatňuje jako součást komplexního hodnocení. Na základě teoretických poznatků a nabytých praktických zkušeností ve společnosti KRO-MEL, s.r.o. bych ale uplatnil omezenější pohled hodnocení, a to orientaci na minulost.

Nejsnazší variantou je pak sledování pracovního výkonu podle produktivity práce. V první fázi by stačilo sledovat celkovou produkci celé směny a pokusit se optimalizovat rozložení pracovníků ve směně tak, aby jedna směna nezaostávala za druhou. Tyto údaje by stačilo použít pouze pro interní rozmístění pracovníků a nebylo by nutné z nich vytvářet ani výstupy v podobě hodnocení směny.

Na základě vyrovnání výkonů směn by se za pomoci hodnocení a ohodnocení již motivovali jednotliví pracovníci k vyšší produktivitě. Ta by ale nevedla zároveň k vyšší zmetkovitosti, protože hlavním bodem by mělo být zkrátit ztrátové časy (přestávky, zdlouhavé upínání nástrojů nebo obrobků).

Zavedení tohoto bodu je ovšem podmíněno tím, jestli vedení podniku určí, že při vyšší produktivitě výroby bude schopno zajistit větší objem nasmlouvaných zakázek.

5.4 Hodnocení na základě kvality produkce

Hodnocení vztahující se k úrovni zmetkovitosti v podniku je výsledkem předešlých navrhovaných opatření. V případě fungujícího sledování zmetkovitosti ve výrobním procesu a pochopení dílčí zodpovědnosti zúčastněných stran při výrobě daného produktu, lze vztáhnout část hodnocení k samotné kvalitě práce a neopírat se například pouze o produktivitu práce. Pro podnik je kvalitně odvedená práce významnější než vysoká míra produkce při velkém objemu zmetků, protože kromě materiálu, a tedy financí, stojí oprava zmetků i čas.

6 Závěr

Bakalářská práce měla za cíl zhodnotit stávající stav hodnocení zaměstnanců ve vztahu k nekvalitní produkci ve společnosti KRO-MEL, s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. K tomu mělo sloužit použití kvantitativních a kvalitativních metod získávání dat a jejich vyhodnocení.

Využitím metod dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru se v rámci dovedností a schopností tazatele podařilo naplnit očekávání ve formě metodických pokynů.

Cíl práce byl také splněn, neboť byl zhodnocený stávající stav procesu hodnocení zaměstnanců a sledování zmetkovitosti v dané společnosti. Tento stav by podle teoretických poznatků šel označit za značně nevyhovující současným trendům v dané problematice. V rámci praktických zkušeností se ovšem zjistilo, že pro uplatňování teoretických znalostí je třeba přihlížet k jednotlivým specifikacím dané společnosti, jako je její velikost nebo trh působení.

Přes vzniklý rozpor mezi teorií a praxí ovšem bylo nutné stanovit základní nedostatky, resp. navrhnout metody sloužící ke zlepšení současného stavu. To se týká hlavně úrovně zmetkovitosti ve výrobě. Přesněji pak vůbec zavedení systému, který by hlídal právě zmetkovitost. V případě zájmu o takový systém a ověření jeho fungování by bylo potřeba ujasnit zodpovědnost jednotlivých složek společnosti na případné zmetkovitosti.

Tím se dostáváme k následnému hodnocení zaměstnanců. Ačkoliv v současnosti tento proces téměř neprobíhá, případně zůstává pouze v neformální podobě, bylo by vhodné využít potenciálu zvýšené produkce vhodným stylem hodnocení a motivování zaměstnanců. Ve spojení se sledováním úrovně zmetkovitosti bylo také navrženo řešení hodnocení vztahující se ke kvalitě výroby.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografie

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přeložil Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. MAKOVEC, J. *Základy řízení výroby*. 4. Vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 98 s. ISBN 80-7079-110-1
6. PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000. 160 s. ISBN 80-86119-25-4.
7. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
8. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

Internetové zdroje

9. Hofmeister, T. [online]. *Metody hodnocení zaměstnanců*. 22.11.2010. [cit. 11.7.2017]. Dostupné z: <http://personaliste.webnode.cz/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>.
10. Verlag Dashöfer [online]. *NESHODY A OPATŘENÍ S OHLEDEM NA NOVOU NORMU ISO 9001:2008* Leden 2010. [cit. 9.7.2017]. Dostupné z: https://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_022_16_5_4_tab.pdf
11. Webové stránky KRO-MEL, s.r.o. [online]. 2017 [cit. 13.7.2017] Dostupné z: <http://www.kro-mel.cz/>.
12. Chemila, spol. s.r.o.: *Posuzování shody*. Chemila [online]. 2014 [cit. 9.7.2017]. Dostupné z: <http://www.chemila.cz/products/posuzovani-shody/>

Ústní zdroje

13. Podaný, Jan. *Ústní sdělení*. Duben 2016 [cit. 15.7.2017].

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Model 360° zpětné vazby.....	23
Obrázek 2: Rozložení zaměstnanců podle věku (vlastní úprava)	49
Obrázek 3: Rozložení zaměstnanců podle délky praxe (vlastní úprava)	49
Obrázek 4: Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců ve výrobě (vlastní úprava).....	50
Obrázek 5: Četnost výskytu zmetkovitosti u jednotlivých zaměstnanců (vlastní úprava)	51
Obrázek 6: Nejčastější důvody zmetkovitosti podle zaměstnanců (vlastní úprava).....	51
Obrázek 7: Nejčastější řešení situace po objevení zmetkovitosti (vlastní úprava)	52

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Technologické vybavení.....	46
--	----

Příloha č. 1 – Polostrukturovaný rozhovor

Přepsaný rozhovor proběhl s panem Milošem S. v kancelářích společnosti KRO-MEL, s.r.o. Nejprve si povídáme bez nahrávání o mně, mém studiu, mých rodičích a o něm (známe se přes mého otce). Bez nahrávání rozhovor i končíme. Myslím, že uvolnění atmosféry bylo zdařilé.

Celkem jsme spolu vedli rozhovory tři. Při prvotním kontaktu, poté tento přepsaný a ještě jeden při dokončování práce.

Na začátek bych se rád vrátil k našemu prvnímu rozhovoru. Bavili jsme se mimochodem o úrovni zmetkovitosti u vás ve firmě. Na základě tehdy zmíněné hodnoty jsme taky nakonec vybrali téma práce. Mohl byste ještě jednou říct, jak velkou zmetkovitost máte?

Jo, to bych mohl, jen si vzpomenout, kolik jsem to říkal. Nesledujeme to nějak podrobně, na to nemáme ani možnosti. Ale ze zkušenosti počítáme s 2 % z obrátu. Trefil jsem se?

Jestli do pravdivé informace, to nevím. Ale shodu s dřívějším vyjádřením máme.

(smích)

Na jakém základě stanovujete tuto hodnotu?

Jak jsem říkal, možnosti k sledování přímo nemáme a jde o prostý odhad. Ale není v tom zahrnutá pouze výroba samotných zmetků, ale i nájezdové kusy. Protože děláme většinou menší zakázky, tak nemáme ani prostor pro nějaké úpravy výrobního procesu. Proto tipuju ty 2 %.

A teď možná trochu záludná otázka. Jestliže nesledujete přímo vývoj zmetkovitosti a odhadujete ho na základě předešlých zkušeností, pak se musím zeptat, jak hodnotíte zaměstnance, když produkuje zmetky. A jak je za to ohodnocujete. Tedy jestli mají nějaké finanční postihy, výtky, školení, ...

Jo, jestliže se dá určit, kdo to zrovna zm*vil, tak většinou dostane. Ale většinou jde jenom o nějakou výtku, protože se to zachytí včas. A hlavně protože se na dílně kluci točí kolem víc strojů při směně, tak je vůbec těžký určit, který z nich má daný zmetek zrovna na svědomí. Taky už po těch letech vím, že i kdybych jim strhnul peníze z výplaty, tak budou akorát remcat, že jsem jim zkrouhнул výplatu. Dřív jsme to dělali tak, že když se přišlo u někoho na zmetka, tak rovnou z peněženky musel zaplatit pokutu. Protože když je nenecháš šáhnout do kapsy a zaplatit to z peněz, co jsou jejich, tak to pro ně nemá žádnou poučnou hodnotu. Ale asi chápeš, že zatímco dřív se chlapy na dílně normálně domluvili a nikomu to nevadí, tak dneska už si tohle těžko někdo někde dovolí.

Takže žádné normy, směrnice na tohle nemáte?

Jako občas u někoho vyzoruješ za tu dobu, že prostě dělá hůř než jiní. A jestliže ty zmetky kupíš, tak mu to strhneme. Ale žádné přesné určení, že jeden je OK a dva už jsou za 500, nemáme. Ono většinou jde jenom o to, že povrch nemá požadovanou jakost, například kvůli nástroji, a protože neděláme žádnou hromadnou výrobu, tak se to prostě zachytí včas. Problém by spíš nastal, kdyby někdo naboural mašinu. Ale to už ani ne tím, že by začal sekát zmetky, jakože by nám vypadl stroj prostě.

Jasný. Mimochodem děkuju za prohlídku, bylo to moc hezké, takhle vidět fungování těch strojů někde mimo školu.

V pohodě. Je dobrý vědět, o čem máš vůbec psát, ne? A aspoň tě viděli chlapi na dílně. Už jsem s nimi mluvil o tom, že s nimi projdeš krátkou dotazník.

Děkuju. Doufám, že budou mít stejný názor na „krátký“ jako já. Ale ještě bych se rád vrátil k té zmetkovitosti. Nerad bych se začal točit v kruhu, budu muset trochu začarovat s tím tématem „hodnocení ve vztahu ke zmetkovitosti“, ale to určitě půjde. Ale k otázce. Já se v dotazníku ptám, jak často jsou zaměstnanci školeni a na jejich praxi. A potřeboval bych od vás kontrolní odpověď jako od vedení.

Tak bezpečnost školíme každý rok dva, a jinak školíme nového zaměstnance nebo když koupíme další stroj. Ale ty už teď stejně nemáme kam dávat (smích).

Rád bych se taky zeptal vůbec na složení vašich zaměstnanců. Kolik jich máte, jaké vyžadujete vzdělání a jestli zaměstnáváte ženy.

Tak na dílně se točí asi 30 lidí, pak máme 4, dá se říct, technology, jednu účetní a zbytek se doplňuje dle potřeby. Ke vzdělání. No ne, že by nám stačila každá cvičená opice, ale nestavíme rakety do vesmíru, takže mají většinou průměr. Je to tak lepší, kdyby se něco například stalo. Akorát na montáži je to dá se říct jedno. No a kluci technologové pak vysokou. Jak sis asi na strojárně všimnul, ženských tam moc nemáte a ani my tady. Krom účetní máme vlastně tři na montáži.

Když necháme zmetky zmetkama a posuneme se, podle čeho hodnotíte zaměstnance? Mají hodinovou nebo úkolovou mzdu, případně nějakou kombinaci fixní a variabilní částky?

Zaměstnanci mají normálně hodinovou sazbu, překračování plánů nesledujeme, a to vyplývá zase z toho množství zakázek. Musel bys sestavovat plán pro každou zakázku. To stojí čas, který můžeš věnovat něčemu jinému. Takže žádný počty jako půlka fix, půlka odměny. Vyplácíme nějaký bonusy na narozky a tak. A pak tedy jednou ročně podle toho, jak se firmě dařilo, tak rozdáme jednorázové bonusy. A ty ve výsledku budou obsahovat například tu větší produktivitu nebo jenom to, že byl rok plodnej na zakázky.

Takže kdybyste vzali zakázku a z nějakého důvodu, ať už nakupení těch zmetků nebo pomalejší produkce, jí nestíhali, tak jak to pak řešíte?

To se řeší tradičně přesčasy. A stává se to hlavně u zakázek pro automotive. Ty sice nejdřív vždycky chceš, ale jakmile se u nich něco zdrží nebo nepovede, tak se proklínáš, že si to vzal. Jako jeden z posledních článků toho řetězce si prostě nemůžeš moc vyskakovat.

Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen v softwaru třetí strany a k bakalářské práci se přidal ve formátu .pdf. Z toho důvodu slouží označení „Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření“ jako naváděcí bod pro obsah bakalářské práce a samotná příloha pokračuje další stranou, která již není číselně upravena.

Dotazník pro zaměstnance ve společnosti KRO-MEL, s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na vás s prosbou o vyplnění tohoto jednoduchého dotazníku.

Dotazník je anonymní, výsledky budou použity ke zpracování mé bakalářské práce na téma „Hodnocení pracovníků v KRO-MEL s.r.o. ve vztahu ke zmetkovitosti ve výrobním procesu“ v rámci studia na ČVUT FS.

Za Vaši ochotu a čas věnovaný dotazníku děkuji.

Petr Weisser

1. Nejdříve Vás prosím o uvedení několika základních informací. Jste...

Žena

Muž

2. Uveďte Váš věk, prosím.

Nápověda k otázce: *(na rozmezí skupin volte nižší věkovou skupinu)*

-25

25-35

35-45

45-55

55-65

65+

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je...

Základní

Střední bez maturity / Vyučen

Střední s maturitou

Vysokoškolské

Jiná...

4. Studoval(a) jste na škole s průmyslovým zaměřením?

- Ano
 Ne

5. Jaká je délka Vaší praxe ve výrobním procesu?

Nápověda k otázce: *(na rozmezí skupin let volte nižší skupinu)*

- 5
 5-10
 10-15
 15-20
 20+

6. Teď prosím odpovězte na otázky ohledně Vaší práce a zmetkovitosti (neshodné výroby). Máte možnost pravidelného školení za účelem rozšíření schopností a dovedností?

- Ano
 Ne

7. Jak často se tato školení konají?

- 1x měsíčně
 1x za 6 měsíců
 1x ročně
 Nikdy
 Podle potřeby

Jiná...

8. Pamatujete si, na jaké téma proběhlo Vaše poslední školení?

9. Dochází u Vás při výrobě ke zmetkovitosti?

- Ano
- Ne

10. V případě že ano, uveďte prosím, jak často při vaší výrobě ke zmetkovitosti dochází.

- Každý den
- 1-2x týdně
- 3-6x týdně
- 1x za 14 dní
- 1x měsíčně
- Jiná...

11. Z jakých důvodů podle Vás dochází nejčastěji ke zmetkovitosti ve Vašem případě? Seřadte důvody od nejvýznamnějších po ty méně významné.

Nápověda k otázce: *Připomínám, že dotazník je anonymní, proto se nebojte určit i jiné důvody, děkuji.*

Špatná komunikace - neinformovanost, špatně zadaná práce

Snaha o vyšší produkci ze strany vedení

Snaha o vyšší produkci z osobních důvodů

Zastaralé strojní vybavení

Nevhodně seřízené strojní vybavení

Nedostatečné proškolení ohledně technologického postupu

Jiná...

12. Jak se v případě objevení zmetkovitosti ve výrobním procesu nejčastěji řeší tato situace?

Nápověda k otázce: Zaškrtněte nejčastější variantu, se kterou se setkáváte Vy nebo případně kterou pozorujete ve svém okolí.

- Domluvou
- Zjištěním příčin vzniku zmetkovitosti
- Zjištěním příčin vzniku zmetkovitosti + doškolení správného technologického postupu
- Sankce v podobě srážky ze mzdy
- Neřeší se to
- Jiná...

13. V případě vzniku zmetkovitosti dochází spíše ke zmetkům opravitelným či neopravitelným?

- Opravitelným zmetkům
- Neopravitelným zmetkům

14. Kdybyste měl(a) možnost navrhnout konkrétní způsoby, které by vedly ke snížení či odstranění zmetkovitosti, jaké byste navrhl(a)?

15. V případě možnosti navrhnout sankce při opakované zmetkovitosti byste volil(a) co, jako nejúčinnější sankce?

16. Na závěr bych Vás ještě rád poprosil o zodpovězení otázek týkajících se Vašeho hodnocení. Jak často probíhá hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Nápověda k otázce: *Nejedná se o ohodnocení např. finanční částkou (mzda), ale o kontakt s vedením společnosti ohledně samotného pracovních výsledků, pracovního chování a vašeho možného růstu.*

- Pravidelně 1x měsíčně
- Pravidelně 1x za půl roku
- Pravidelně 1x ročně
- Nepravidelně
- Nikdy
- Jiná...

17. Jste spokojen(a) s opakováním Vašeho hodnocení?

Nápověda k otázce: *Myslí se zodpovězený časový horizont z otázky č. 16.*

- Ano, jsem spokojen(a).
- Ne, chtěl(a) bych být hodnocen častěji.
- Ne, chtěl(a) bych být hodnocen méně často.

18. Souhlasíte s obsahem Vašeho hodnocení?

- Ano, souhlasím se vším.
- Ano, souhlasím s většinou.
- Ne, nesouhlasím s většinou.
- Ne, nesouhlasím s ničím.
- Nebyl jsem hodnocen.

19. Chtěl(a) byste něco doplnit na závěr?

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji hodně štěstí v životě.