

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

Magisterské kombinované studium

2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**František Kratochvíl**

**Moderní metody a formy analýzy práce,  
hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve  
výrobní firmě MOPL, a.s.**

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:  
Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part Time) Studies

2010 – 2012

**DIPLOMA THESIS**

**František Kratochvíl**

**Modern methods and forms of job analysis,  
performance appraisal and remuneration in the  
production company MOPL, a.s.**

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 3. 2012

*František Kratochvíl*

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat panu Doc. Ing. Stanislavu Prečuchovi, CSc. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce.

Dále děkuji panu Ing. Jaroslavu Kubíčkovvi za odborné konzultace v problematice společnosti MOPL, a.s..

Také bych chtěl poděkovat svým blízkým za morální podporu a pomoc, kterou se mnou měli při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

## **Anotace**

Diplomová práce na téma „*Moderní metody a formy analýzy práce, hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a.s.*“ je pojata jako výčet hlavních metod a forem analýzy práce, hodnocení a odměňování v pracovních procesech. Vzhledem ke složitosti a rozmanitosti problematiky hodnocení, odměňování a analýzy metod a forem práce nebylo možné popisovat detailně jednotlivé metody, formy a jejich analýzy a vyhodnocení. Témata práce na sebe logicky navazují a v určitých částech se prolínají. Teoretické poznatky jsou poté aplikovány na situace, které jsou všem jistě dobře známé. Naopak tato práce měla za cíl zjistit aktuální stav analýzy metod a forem práce podniku, negativní jevy, vlastní vztahy uvnitř organizace a nutnost práce s lidským potenciálem.

## **Klíčové pojmy**

Metody práce, formy práce, efektivní vedení, výrobní firma, analýza práce, komunikace, hodnocení personálu, plánování, motivace, asertivita, rozvoj, řízení lidských zdrojů, týmové řízení, organizace, hypotéza, kvalita, konflikt, odměňování personálu, efektivní vedení, spokojenost zaměstnanců, vzdělávání, personální politika, pracovní prostředí.

## **Annotation**

The aim of this diploma thesis called “*Modern methods and forms of labour’s analyzing, performance’s evaluation and rewarding system within the producing company MOPL, a.s.*” is to find out the current estate of analyzing methods and forms of company’s working than also negative phenomenon, original relation within the organisation and the necessity of working with human potential. This text is focused on making an enumeration of main methods and forms of labour’s analyzing, evaluation and rewarding during the occupational processes. Because this is a very difficult and varied issue we were not able to describe all of these methods, forms and analyzes very minutely. In spite of that all of themes follow each other logically and mingle in some parts. Theoretical knowledge is then applied with situations which are well known.

## **Key words**

Labour’s methods, forms of work, efficient management, producing company, analysis of work, communication, evaluation of staff, planning, motivation, assertiveness, development, management of human recourses, team management, organisation, hypothesis, quality, conflict, rewarding of staff, contentment of employees, education and training, personnel politics, working conditions.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Teoretická část.....</b>	<b>10</b>
1.1. Řízení lidských zdrojů.....	10
1.2. Moderní metody analýzy práce .....	12
1.3. Formy analýzy práce .....	16
<b>2. Hodnocení pracovního výkonu a odměňování.....</b>	<b>19</b>
2.1. Základní pojmy v systému odměňování.....	21
2.2. Základní předpoklad pro efektivní systém odměňování .....	28
2.3. Zřízení hodnotícího aparátu.....	29
2.4. Pravidla pro systém hodnocení pracovního výkonu.....	37
2.5. Hodnocení zaměstnanců.....	41
<b>3. Praktická část .....</b>	<b>44</b>
3.1. Představení výrobní firmy MOPL, a.s.....	44
3.2. Metody řízení lidských zdrojů ve firmě .....	47
3.3. Aplikace progresivních metod řízení lidských zdrojů v praxi .....	63
<b>4. Projekt průzkumu odměňování a hodnocení     pracovního výkonu výrobní firmy .....</b>	<b>64</b>
4.1. Cíl průzkumu .....	64
4.2. Metoda zjišťování dat.....	64
4.3. Výběr respondentů .....	65
4.4. Zjištěná data .....	65
4.5. Interpretace zjištěných dat.....	70
4.6. Doporučení a návrhy ke zkvalitnění práce .....	79
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>84</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>89</b>

## ÚVOD

Zaměstnanci se v dnešní době stávají výraznou proměnnou, která rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu dané organizace. Dnešní konkurenční prostředí vyžaduje investice nejen do kapitálu nebo přírodních zdrojů, ale především do zvýšení kvality práce. A právě tato kvalita je zpravidla ovlivňována mnoha faktory. Řada podnikatelských subjektů, proto neustále zdokonaluje procesy řízení lidských zdrojů a snaží se vytvářet produktivní pracovní prostředí. K tomuto je potřeba sledovat pracovní výkony zaměstnanců a zavést srozumitelný, transparentní a spravedlivý systém odměňování.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personálního pracoviště, která se ve vyspělém světě začala formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a též nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personálního pracoviště se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se tím vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a řídicí.

Řízení lidských zdrojů je systém, vytvořený specialisty lidských zdrojů a uživateli jsou manažeři všech řídicích stupňů v organizaci. Jeho účelem je sladit cíle zaměstnanců se strategickými cíli organizace a vytvořit neopakovatelný styl práce tak, aby se projevil jako konkurenční výhoda organizace s přímým odrazem v jejích obchodních aktivitách.

Diplomová práce: „Moderní metody analýzy práce, hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a.s.“, analyzuje současné trendy v personální politice podniku, které se zabývají analýzou práce, hodnocením práce a odměňováním. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.



Primárním cílem této diplomové práce je popsat metody a formy analýzy práce, hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a.s. Popsat využití moderních metod a forem analýzy práce. Sekundárním cílem je pomocí dotazníkového šetření zjistit postoje zaměstnanců k těmto novým trendům souvisejícím s kvalitou, výkonem a odměňováním ve výrobní firmě.

Teoretická část práce se zabývá rozborem odborných pojmů souvisejících s metodami analýzy práce, odměňováním a hodnocením pracovního výkonu. Při tomto je čerpáno z odborné literatury (české i cizojazyčné) a odborných periodik. Na základě prostudované odborné literatury a získaných vědomostí z oblasti řízení lidských zdrojů a andragogiky jsou charakterizovány a definovány jednotlivé metody a formy analýzy práce s důrazem na hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a. s.

Praktická část obsahuje profil výrobní společnosti MOPL a. s., analýzu složení zaměstnanců ve společnosti, popis organizační struktury, aktuálního systému hodnocení a odměňování ve společnosti MOPL a. s. a využívané metody analýzy práce. K tomuto budou využity i metody kvantitativního výzkumu. Na základě výsledků následuje vyhodnocení a sestavení návrhů na vylepšení aktuálního stavu. Ve zkratce se dá konstatovat, že na základě zvolených pracovních hypotéz je uskutečněn průzkum ke zjištění postoje zaměstnanců na hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě. Výsledky průzkumu jsou analyzovány, vyhodnoceny a dochází ke stanovení návrhů a opatření ke zdokonalení činnosti organizace v oblasti řízení lidských zdrojů.

# 1. Teoretická část

## 1.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se nejčastěji definuje jako činnost, kde se pozornost soustřeďuje na zaměstnance a která se spolu s ostatními funkčními oblastmi managementu podílí na dosažení synergického efektu – splnění cílů zaměstnanců i podniku jako celku.

**Řízení lidských zdrojů, jako nejmodernější koncepce personální práce se skládá ze soustavy funkcí a jejím cílem je:**

- Získat lidský potenciál pro organizaci
- Motivovat zaměstnance k vysokým výkonům
- Udržet zaměstnance v organizaci

**Funkce lidských zdrojů:**

- **Strategické** - zabezpečuje integraci řízení lidských zdrojů (filozofie, politiky, programy a praktiky řízení lidských zdrojů).
- **Plánovací** - zabezpečuje adekvátní personální činnosti na splnění podnikových cílů, jejich integraci a její zahrnutí do celkového plánovacího a hodnotícího procesu v podniku.
- **Analýza práce (analýza pracovních míst)** - znamená systematické shromažďování a vyhodnocování informací o obsahu práce, podmínkách vykonávání, požadavcích na tyto pracovní místa a aktualizaci všech informací.
- **Získávání a výběr zaměstnanců** - znamená oslovit přiměřený počet potenciálních uchazečů, vyvolat zájem o danou práci a na základě informací získaných v procesu výběru poznat individuální zvláštnosti každého uchazeče, kterého determinují jako nejvhodnějšího kandidáta.
- **Rozmíst'ování zaměstnanců a skončení pracovního poměru** - představují aktivity související s přijetím a adaptací nových

zaměstnanců, funkčním postupem (povýšením), přeřazením na jinou práci, odchodem do důchodu a propouštěním zaměstnanců.

- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** - znamenají zabezpečování nepřetržitého vzdělávání zaměstnanců, dosažení vyšších výkonů a co nejlepší využití svých přirozených schopností.
- **Řízení a plánování kariéry** - představují aktivity, prostřednictvím kterých se zabezpečuje rozvoj zaměstnanců tak, aby podnik připravil potřebné množství kvalifikovaných nástupců a zároveň profiloval postup (růst) jednotlivce v podniku.
- **Řízení a hodnocení pracovního výkonu** - je nástrojem dosahování lepších výsledků podniku, cílů, norem a požadovaných schopností, pro které je východiskem hodnocení pracovního výkonu.
- **Odměňování zaměstnanců** - představuje vzájemné procesy a postupy podniku při odměňování zaměstnanců v návaznosti na jejich přínos, kompetence a tržní hodnotu, peněžních a nepeněžních odměn a různých zaměstnaneckých výhod.
- **Pracovní vztahy** – mají formální i neformální podobu upravenou různými normami, zákony. Zvláštní postavení mají vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem upravené celostátními normami.
- **Pracovní podmínky** - představují komplex podmínek, které působí na člověka v pracovním procese, působí na jeho efektivní průběh a determinují kvalitu pracovního života, určující vliv má charakter vykonávané práce, technologické postupy a technická vybavenost, úroveň dělby práce a kooperace, styl vedení lidí, systémy motivace a stimulace, faktory pracovního prostředí, bezpečnost práce a časové podmínky práce.
- **Personální informační systém** - zabezpečuje dostatek přesných a aktuálních informací o zaměstnancích, pracovních místech, personálních činnostech, situaci na trhu práce a umožňuje vyhodnocování různých aspektů řízení lidí na cílevědomé formování pracovního potenciálu.

Některými z těchto uvedených funkcí se budu v této práci podrobně zabývat.

## 1.2. Moderní metody analýzy práce

Analýza práce (analýzy pracovních míst) představuje základ personálních činností v podniku. „Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky.“<sup>1</sup> Analýza práce se zaměřuje na shromažďování dat o pracovních procesech a to tak, aby bylo možné identifikovat méně efektivní části pracovního řetězce a přispět k dosažení vyšší produktivity.<sup>2</sup> Produktivitu lze definovat jako dosažení určitého výkonu za určitou časovou jednotku.<sup>3</sup>

„Analýza práce staví na předpokladu, že existuje práce definovaná souborem jednotlivých úkolů a že určené znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu jsou při vykonávání práce využívány.“ Tento názor vychází z evidence pracovních činností ve formě rozebrání deníkových záznamů, pohovorů, studií apod. Výstupem je přehled činností nebo úkolů, které jsou požadovány na držiteli místa. Pokud se však analýza zaměřuje pouze na jednotlivé pracovní úkoly, tak neposkytuje dostatek informací o vlastnostech pracovníka, který by měl být dosazen na toto pracovní místo. V současné době se tak podniky spíše soustředí na popis klíčových pracovních kompetencí. Klíčové pracovní kompetence umožňují flexibilnější adaptaci na měnící se podmínky práce a zajišťují lepší interakci mezi pracovníkem a podnikem. Jde o stanovení základních dovedností potřebných ke zvládnutí dané práce a o doplnění specifickou odbornou (profesní) a osobní způsobilostí. Soubor klíčových pracovních kompetencí se může stát nástrojem i dalších personálních činností jako například kritérium pro výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, stanovení odměny apod.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Analýza pracovních míst. *ManagementMania.com* [online]. 2011 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://managementmania.com/analiza-pracovnich-mist>

<sup>2</sup> Analýza a měření práce. ACADEMY OF PRODUCTIVITY AND INNOVATIONS. *E-api.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68397.analyza-a-mereni-prace/>

<sup>3</sup> SOUČEK, Zd., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*. 1. vyd. [Praha] : 2005. s. 105.

<sup>4</sup> KISLINGEROVÁ, Eva., *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: 2005, s. 341-342.

Ale ani u měřitelného pracovního výkonu nelze změřit všechny složky výkonu. Jedná se totiž o velmi složitou činnost, která klade vysoké nároky na disciplínu a kontrolu. Problém spočívá také ve složité kvantifikaci vlivů faktorů na výkon a to zejména pokud jsou tyto vlivy nezávislé na úsilí a schopnostech pracovníka.<sup>5</sup>

Jako zdroj informací pro analýzu práce je možné využít názory a zkušenosti konkrétního pracovníka, který je zaměstnán na dané pozici, anebo jeho spolupracovníky, popř. podřízené. Dále pak zkušené a školené pozorovatele a specialisty, nadřízené pracovníky, nezávislé odborníky nebo písemnou dokumentaci spojenou s pracovním místem. Při analýze práce je také nutné rozlišit mezi pojmy analýza práce (pracovního místa), hodnocení pracovního místa a hodnocení pracovníka.<sup>6</sup> Definice těchto pojmů budou představeny v dalších částech této práce.

### **Metody analýzy pracovních míst**

Již první výraznější představitel moderního managementu F. W. Taylor se zabýval problematikou analýzy práce. V současné době je samozřejmě pohled na tuto problematiku širší a existuje celá řada metod analýz práce. Výběr metody závisí na účelu analýzy, dostupnosti potřebných údajů, stupni odbornosti potřebném ke zpracování analýzy, dosažitelnosti zdrojů a dostatku času pro jejich realizaci. Také je nutné vzít v úvahu, že na analýzu práce je možné nahlížet z několika odborných pohledů, například z pohledu psychologie práce, fyziologie práce, bezpečnosti práce, pracovní hygieny a ergonomie.

*„Ergonomie je interdisciplinární systémový vědní obor, který komplexně řeší činnost člověka i jeho vazby se strojem a prostředím s cílem optimalizovat jeho psychofyzickou zátěž a zajistit rozvoj jeho osobnosti.“<sup>7</sup>*

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2008, s. 269.

<sup>6</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: 2010, s. 42-43.

<sup>7</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: 2010, s. 44.

Ergonomie zkoumá člověka z pohledu fyziologických a psychologických vlastností a s důrazem na jeho pracovní výkon.<sup>8</sup>

### **Pracovní úkol**

Pracovní úkoly jsou vytvářené „projektanti práce (to může být ředitel, personalista nebo manažer apod.)“ – jedná se o určení několika úkolů, které vytvoří celkovou náplň práce daného zaměstnance. Tradičním přístupem je mechanistický přístup, kdy je úkol určen, tak aby jeho splnění přineslo co nejmenší náklady a co největší efektivitu.

*„Indikátorem, zda navržený a implementovaný obsah práce splňuje požadavky organizace a pracovníků, je produktivita, fluktuace, pracovní neschopnost, kvalita práce, stížnosti nebo založení odborové organizace.“*

Mezi vnější vlivy, které působí na pracovní úkol, patří – globální konkurence (tlak na redukci nákladů, konkurenceschopnost), automatizace a výpočetní technologie, důraz na systémy jakosti, důraz na spokojenost zákazníků, situace na trhu práce. U prací, které nejsou příliš přitažlivé z hlediska zájmu pracovníků, lze nabídnout několik efektů ve formě přidané hodnoty: ponechání autonomie, umožnění různorodé a pestré práce, poskytnutí zpětné vazby a vytvoření komplexního pracovního úkolu. Tyto zásady je možné splnit pomocí rozšíření pracovních úkolů, obohacení pracovních úkolů, střídání pracovních míst a týmovou spoluprací.<sup>9</sup>

### **Popis práce**

Popis práce podává přehled o pracovních povinnostech, podmínkách práce apod. Obecně není forma tohoto popisu nijak upravována, může se jednat o odborný strukturovaný formulář nebo také o vyprávění o pracovní pozici.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: 2010, s. 44.

<sup>9</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: 2001. s. 264.

<sup>10</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, s. 147.

## **Kvalifikační charakteristika**

Kvalifikační charakteristika je dána strukturou požadavků práce na zákazníka. Tyto požadavky se člení do dvou skupin – požadavky vyplývající z konkrétního pracovního zařazení (požadavky na schopnosti a vlastnosti daného pracovníka), požadavky vyplývající z charakteristik podniku (závisí na předmětu podnikání, personální politice, uplatňování formy vedení lidí a využívání sociálních a organizačních norem. Dále je kvalifikační charakteristika ovlivněna identifikací požadavků práce na pracovníka (např. iniciace, plánování, rozhodování, delegování, koordinace, informace, kontrola, vedení lidí, reprezentace apod.), charakteristikou předpokladů člověka pro práci („pracovní způsobilost neboli základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska jeho fyzických, psychických, odborných a morálních předpokladů.“<sup>11</sup> Dále dochází k ovlivnění identifikací předpokladů pracovníka (poznání předpokladů pracovníků v pracovním procesu).<sup>12</sup>

## **Pracovní doba**

Při stanovení pracovní doby má zaměstnavatel na výběr z několika možností určení pracovní doby a odměn v případě jejího překročení. Práce přesčas je vykonávána zejména při překročení plánovaných výkonů, pokud je nutné reagovat na dočasně nebo sezonně zvýšenou poptávku, nahradit dočasné snížení personálu v podniku nebo provést opravy a údržbu zařízení v době mimo běžnou pracovní dobu. Další nadstandardní pracovní dobou je práce v noci nebo ve vícesměnném režimu. Jinou metodou je potom flexibilní režim práce, kdy je rozvržení pracovní doby zabudováno přímo v pracovním řádu. „Zákon připouští tři formy pružné pracovní doby: pružný pracovní den, kdy je zaměstnanec povinen odpracovat celou směnu, pružný pracovní týden, kdy je povinen odpracovat celou týdenní pracovní dobu, pružné čtyřtýdenní pracovní období, kdy je povinen odpracovat pracovní dobu připadající na toto čtyřtýdenní období.“<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: 1998. s. 76.

<sup>12</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: 1998. s. 69-77.

<sup>13</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: 2001. s. 162.

Normy pracovního výkonu jsou základním ukazatelem pro hodnocení vykonané práce. Tyto normy jsou tvořeny kritérii, se kterými se pracovní výkon zaměstnance porovnává. Informace o těchto normách se shromažďují pomocí analýzy práce.<sup>14</sup>

### **1.3. Formy analýzy práce**

V malých podnicích probíhá analýza práce formou sestavený seznamu práce vykonávaných v podniku a „každá práce je charakterizována tím, jaké hlavní a vedlejší pracovní úkoly zahrnuje, za jakých pracovních podmínek je vykonávána, s jakým výrobním zařízením a jakými pracovními prostředky, jaké jsou vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemného zastupování a jaké požadavky na vzdělání a praxi klade na zaměstnance.“ (Dvor. 442)

Možné je provedení analýzy práce prostřednictvím informačních technologií. Moc informačních technologií stále roste.<sup>15</sup>

**Jednou z metod analýzy práce je PDCA cyklus, který spočívá v následujících krocích:**

- Výběr práce – která bude účelem zkoumání.
- Záznam práce – shromáždění faktů o práci.
- Přezkoumání – analýza pracovního procesu.
- Návrh – nalezení slabých míst a stanovení návrhů na jejich eliminaci.
- Zhodnocení – vyhodnocení různých návrhů inovace.
- Definice – popsání nové metody.
- Zavedení – realizace nové metody.
- Udržení – udržení stávajícího stavu a průběžná kontrola tohoto stavu.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, s. 334.

<sup>15</sup> KRATOCHVÍL, O., *Management*, Kunovice: Evropský polytechnický institut, s. r. o., 2003, s. 50.



Získané informace z pracovní analýzy a jejich vyhodnocení slouží jako podklad pro řadu rozhodnutí. Mezi shromažďované informace patří charakteristika pracovních úkolů, analýza pracovních míst, informace o druhu práce, popisy prací, kvalifikační charakteristiky apod.<sup>17</sup> Výběr těchto informací zajišťují specializovaní pracovníci – pracovní analytici. Nejprve profilují organizaci – její účel, vstupy (personál, materiál, pracovní zvyklosti) a výstupy (výrobky a služby). Zkoumají také různé interní a externí dokumenty o organizaci. Po analýze základních informací: „zjišťují, která pracovní místa se mají podrobit analýze, vyvíjejí dotazníky zaměřené na účel dané analýzy, shromažďují informace, které analýza přináší.“<sup>18</sup> Sběr dat o pracovních pozicích tak probíhá primárně i sekundárně. V případě primárního výzkumu se uplatňují dotazníky nebo rozhovory. Zkoumají se povinnosti a odpovědnost zaměstnanců, charakteristické znaky pracovníka a pracovní podmínky, požadavky na pracovní výkon. Alternativou pro metodu sběru dat je také analýza pracovních deníků, kam pracovníci pravidelně zapisují své úkoly a vykonané činnosti. V praxi se uplatňuje také pozorování (vědomé, či nevědomé).<sup>19</sup>

Takto získané informace převádějí personální analytici do popisů práce. Tyto přesně vymezují práce nebo pracovní normy. Na základě této činnosti je možné tvořit požadavky na dané pracovní zařazení a napomáhají pochopení práce.

Dotazník pro průzkum k analýze práce je v příloze číslo 1. a tabulka se vzorovým popisem pracovního místa se nachází na obrázku číslo 1.

---

<sup>16</sup> Analýza a měření práce. ACADEMY OF PRODUCTIVITY AND INNOVATIONS. *E-api.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/68397.analyza-a-mereni-prace/>

<sup>17</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, s. 137.

<sup>18</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, s. 138.

<sup>19</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, s. 143-144.

Obrázek 1, Formulář popisu práce,

Název práce		Pracovní kód	
Datum		Autor	
Pracoviště		Pracovní třída	
Nadřízený		Stav	
Stručný popis			
Pracovní povinnosti			
Pracovní podmínky			
Potvrzení pravdivosti			
Podpis (analytik práce)		Podpis (vedoucí oddělení)	

Zdroj: Werther, Davis, str. 149

## 2. Hodnocení pracovního výkonu a odměňování

Odměňování je formou kompenzace za práci a je realizováno formou mzdy, platu nebo odlišné peněžní/nepeněžní odměny. Tato kompenzace výrazně ovlivňuje pracovní výkonnost, množství a kvalitu odvedené práce a stává se tak výrazným motivačním prvkem.<sup>20</sup> „*Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.*“<sup>21</sup>

Hodnocení a odměňování pracovníků patří k nejsložitějším a nejzrůsáhlejšími personálními činnostem. V odborné literatuře je odměňování charakterizováno jako poskytování peněžních a nepeněžních odměn pracovníkovi za provedenou práci. Kromě mzdy nebo platu se do tohoto pojmu zařazují také různá povýšení, pochvaly, zaměstnanecké benefity, vzdělávání zaměstnanců apod. Z definice je možné rozlišit existenci dvou různých forem odměn, a sice vnitřní a vnější. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí především s pocitem zaměstnance (spokojenost s prací, radost z práce apod.), tuto formu zpravidla nelze nijak vyjádřit v penězích. Vnější odměny jsou tedy hmatatelné a jejich hodnota je měřitelná penězi. I přes odlišnou povahu jsou však vnitřní a vnější typy odměn provázány, protože v praxi často například zvýšení peněžní odměny souvisí s lepším pocitem pracovníka. Odměňování se tak stává jedním z nejlepších nástrojů motivace pracovníků.

*„Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají 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.“*

---

<sup>20</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: 2010, s. 160.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: 2009, s. 20.

Odpovědností personálních pracovníků je potom navržení optimálního systému odměňování, který bude vnímán jako spravedlivý, přiměřený a motivující.<sup>22</sup> Vzhledem k tomu, že je každá organizace svým způsobem jedinečná, vytváří vlastní organizační strukturu, čelí specifickým vlivům vnějšího a vnitřního prostředí a má přístup k různým zdrojům, tak neexistuje obecná definice kvalitního systému odměňování. Při jeho tvorbě je vždy nutné respektovat reálné podmínky.<sup>23</sup> Úkoly každého systému odměňování jsou uvedeny v tabulce číslo 1.

**Tabulka 1, Úkoly systému odměňování**

<b>Úkoly systému odměňování</b>
<b>Úkol systému</b>
Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
Stabilizovat žádoucí pracovníky.
Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojů) organizace a potřebám dalších personálních činností.
Být zaměstnanci akceptován.
Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.
Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Zdroj: Koubek, str. 267

<sup>22</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 265-266.

<sup>23</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s.267.

Pomocí zavedeného systému odměňování může organizace poskytovat zaměstnancům hodnotu za práci, kterou vytvářejí. Odměňováním „správných“ věcí může zaměstnance motivovat ke „správnému“ chování. Tím se vytváří kultura výkonu, která pomáhá získávat a udržovat kvalitní pracovníky.<sup>24</sup> Z toho vyplývá, že i zaměstnanci mají své cíle odměňování: chtějí, aby s nimi bylo při sestavování systému odměňování jednáno, mají určitá očekávání, která se týkají spravedlnosti a morální slušnosti při stanovení výše odměn a mají požadavky na transparentnost celého systému.<sup>25</sup>

## 2.1. Základní pojmy v systému odměňování

Před definicí základních pojmů je nutné objasnit základní otázky, které řeší personální pracovníci. Tyto se nachází v tabulce číslo 2.

Tabulka 2, Otázky v systému odměňování

Základní otázky odměňování	
Otázka	Důvod
Jaká má být úroveň mezd a platů?	V porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd. Lze se přitom opírat o tzv. mzdové šetření.
Jaká má být vnitřní struktura mezd a platů?	Hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst. Nástrojem řešení otázky je hodnocení práce.
Jak mají být placeni jednotlivci?	Spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového/platového rozpětí třídy. Řešení se opírá o hodnocení pracovníků
Platit za odpracovaný čas nebo za dosažené výsledky?	
Jak odlišit systém odměn pro specialisty a manažery?	Různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.
Jaké poskytovat zaměstnanecké výhody a příplatky?	Pojištění placené zcela nebo zčásti organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky apod.
Jak řídit a kontrolovat mzdy a platy?	Zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.
Jak vybírat jednotlivé typy odměn a formovat strukturu systému odměňování?	Je třeba zjišťovat preference pracovníků a nespoléhat se na to, co si myslí manažeri, jednou z chyb, kterých se vedení organizace v této oblasti dopouští, je to, že pro všechny pracovníky používá stejné typy a stejnou strukturu odměn a neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny pracovníkem může být ovlivněna jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, existencí dětí (jejich počtem a věkem), sociální situací a životními podmínkami, vzděláním, délkou práce, délkou zaměstnání v organizaci atd.

Zdroj: Koubek, str. 268

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 515.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 601.

„Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci a o mnohém dalším.“<sup>26</sup>

Kompletní přehled faktorů, které by měly být součástí odměňování, se nachází v tabulce číslo 3. Tento seznam byl vytvořen Mezinárodním úřadem práce.

**Tabulka 3, Důležité faktory při odměňování**

Seznam faktorů důležitých při odměňování	
Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich důsledky	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Duševní zátěž	Rizikovitost práce
Fyzické požadavky	Rozhodování
Hospodaření se zdroji	Řešení problémů
Iniciativa	Řízení a kontrola lidí
Komplexnost v přístupu	Sociální dovednosti
Kontakt s lidmi a diplomacie	Soudnost (rozvážnost)
Obratnost	Stresující povaha práce
Obtížnost práce	Tvořivost
Odborná příprava a zkušenosti	Úsilí
Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení	Vzdělání, znalost práce a všeobecné znalosti

Zdroj: Koubek, str. 270

V návaznosti na toto schéma vytvořil Goodridge další tabulku (viz tabulka číslo 4).

<sup>26</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s.269.

Tabulka 4, Důležité faktory odměňování - Goodridg

Důležité faktory při odměňování podle Goodrige		
VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj: Koubek, str. 271.

Tyto uvedené tabulky kombinují vnitřní a vnější faktory odměňování. Vnitřní jako úkoly a požadavky související s pracovním místem, úroveň plnění pracovních úkolů, pracovní podmínky. A vnější faktory odměňování jako situace na trhu práce, legislativní nařízení.

**Tyto faktory také vytvářejí determinanty odměňování:**

- „Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci.
- Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.
- Situace na trhu práce.
- Úroveň odměňování v zemi, regionu, v odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce.
- Životní náklady v regionu a zemi.
- Životní způsob lidí v regionu a zemi.

- *Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.*
- *Používaná technika a technologie v organizaci. Její změny ovlivňují změny systému a jeho struktury.*
- *Produktivita práce v organizaci.*
- *Síla odborů v kolektivním vyjednávání.*
- *Existující právní normy týkající se odměňování.*<sup>27</sup>

**Z uvedených údajů je tedy možné určit obecné faktory určující úroveň mezd a platů:**

- *Vnější hodnota práce – sazby práce na vnějším trhu.*
- *Vnitřní hodnota práce – hodnota práce uvnitř podniku, tato vyplývá ze systému hodnocení práce.*
- *Hodnota individuality – hodnota, která byla přiznána individuálnímu pracovníkovi.*
- *Přínos jednotlivce nebo týmu – bonusy jednotlivcům nebo týmů na základě jejich výkonů, dovedností a schopností.*
- *Kolektivní vyjednávání – vliv vyjednávání o výši mezd nebo platů.*<sup>28</sup>

**Vliv na výši mezd a platů, ale mají také ekonomické faktory:**

- *Trhy práce – na trhu práce působí zaměstnavatelé v pozici poptávajících a zaměstnanci v pozici nabízejících. I zde dochází ke střetu nabídky s poptávkou.*
- *Nabídka a poptávka – určuje úroveň mezd na trzích práce.*
- *Teorie mzdové efektivnosti – předpokládá, že firmy platí zaměstnancům větší, než tržní sazby a to, protože věří, že „vyšší úroveň mezd a platů přispějí ke zvýšení produktivity, tím že motivují k vyššímu výkonu, přitahují lepší uchazeče o zaměstnání, snižují fluktuaci a přesvědčují pracovníky, že se s nimi slušně zachází.“*<sup>29</sup>

<sup>27</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, .s.271-272.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 598.

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 599.



- Teorie lidského kapitálu – spočívá v myšlence, že investice podniku do lidského kapitálu zvyšuje hodnotu lidského kapitálu v podniku. Podporuje názor, že každý zaměstnanec má na trhu svoji individuální tržní hodnotu, která závisí na jeho vlastnostech a pokud bude tržní hodnota jedince vyšší než sazba za jeho práci, nabídne své schopnosti jinde.<sup>30</sup> Lidským kapitálem je myšlena: „zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.“<sup>31</sup>
- Teorie zmocnění (teorie vykonavatelů) – se vyskytuje ve firmách, kde odděleny vztahy mezi zmocněncem (majitelem) a vykonavatelem (manažerem). Teorie poukazuje na důležitost stanovení vhodných pobídek jako významného motivačního nástroje.<sup>32</sup>

### Celková odměna

Součet všech typů odměn (nepřímých, přímých, vnitřních i vnějších) tvoří celkovou odměnu. Tato odměna spojuje hmotnou a nehmotnou část odměny. Vnímání tohoto pojmu je způsobem holistického pojetí, který věnuje pozornost všem poskytováním odměnám pro zaměstnance a nevnímá pouze některé jeho části. Maximalizuje tak souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci zaměstnanců, jejich oddanost a angažovanost v práci. Složky celkové odměny se nachází na obrázku číslo 5.

**Tabulka 5, Složení celkové odměny**

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

Zdroj: Armstrong, obr. 42.2

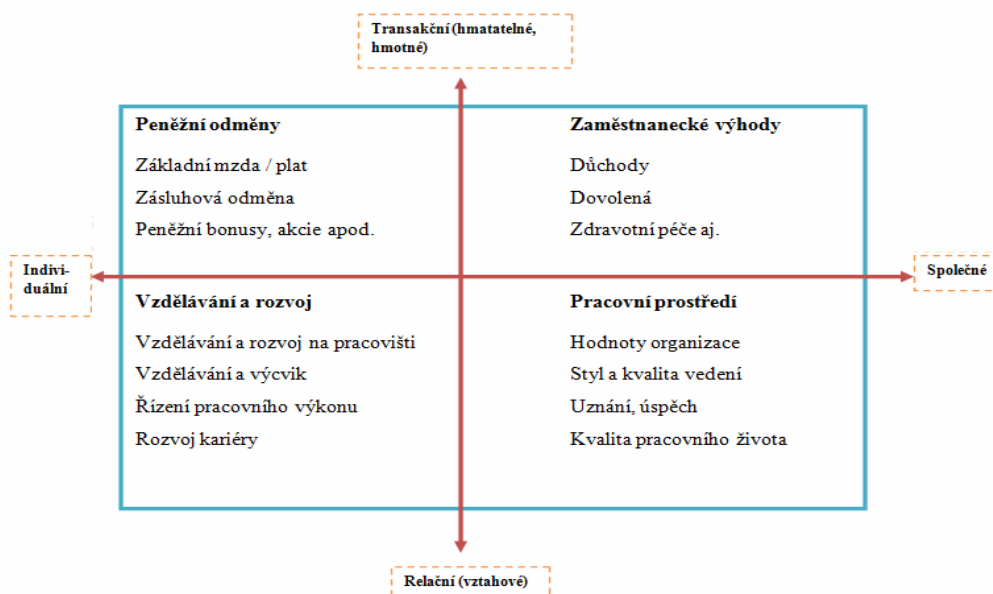
<sup>30</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 598-601.

<sup>31</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: 2002. s. 113.

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 599-600.

Uplatnění celkové odměny v podniku pomáhá naplnit celkovou strategii a to především díky vytvoření „zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.“<sup>33</sup> Mezi základní výhody celkového odměňování patří vytváření synergického efektu, vylepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným, možnost flexibilního uspokojování potřeb zaměstnanců. Model celkové odměny se nachází na obrázku číslo 2. Kvadrant peněžní odměny a kvadrant zaměstnanecké výhody jsou představitelem transakčních odměn, tzn., že mají peněžní podobu, pro většinu zaměstnanců jsou velmi atraktivní, ale také mohou být velmi snadno zkopírovány konkurenčními podniky. Zatímco vzdělávání a rozvoj představují relační (nepeněžní) odměny a konkurence je jen stěží může přesně okopírovat.<sup>34</sup>

Obrázek 2, Transakční x relační,



Zdroj: Armstrong

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 521.

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 521-523.

Základní peněžní odměna je tvořena platem nebo mzdou, přičemž sazba je v tomto případě pevná. V některých případech se právě základní peněžní odměna stává nástrojem pro výpočet dodatečných odměn (které bývají závislé na výkonu, schopnostech a dovednostech). I tato peněžní odměna reflektuje vnitřní a vnější faktory.<sup>35</sup>

Nepeněžní odměny zahrnují odměny zaměřující se na řešení potřeb zaměstnanců a týkající se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.<sup>36</sup>

### **Strategické řízení odměňování**

Strategie odměňování je záměrem budoucí politiky odměňování, způsobu jejího provádění a realizace procesů odměňování a to v souladu se strategickým cílem organizace. „*Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování, která vyjadřuje, co by mělo být základem pro oceňování a odměňování lidí.*“<sup>37</sup>

Vytvoření strategie odměňování spočívá v naplnění čtyř fází. První z nich je fáze diagnózy, zde je určen cíl strategie, dochází k analýze současné politiky a praxe odměňování. Druhou fází je vytvoření detailní podoby strategie, následuje fáze konečného ověřování a přípravy. V poslední fázi zavedení a realizace je strategie průběžně kontrolována a hodnocena.<sup>38</sup>

### **Mzda a plat**

Formy odměňování zaměstnanců na území České republiky jsou definovány základními legislativními normami. Jedná se o zákoník práce, zákon o práci a příslušných nařízeních vlády k jeho provedení a zákon o mzdě. Zákony definují odlišné postupy odměňování a také rozlišují pojem mzda a plat.

„*Mzdou se rozumí peněžité plnění – popřípadě i plnění naturální, tj. peněžní hodnoty – poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to*

---

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 594.

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, Praha, 1999, s. 597.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 529.

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 533-534.

*podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“<sup>39</sup>

Za mzdu nelze pokládat plnění související se zaměstnáním (příspěvky na služební cesty apod.). Rozdíl mezi pojmy mzda a plat leží v prostředí, ve kterém se plat poskytuje – ten je poskytován v institucích veřejné správy, zatímco mzda je poskytována v organizacích soukromých.<sup>40</sup>

### **Politika odměňování v organizaci**

Politika odměňování je souborem zásad, kterými se odměňování řídí a je to také soubor opatření, který ovlivňuje a usměrňuje tuto oblast. Organizace při vytváření této politiky musí brát ohled na celou řadu faktorů. Například se jedná o stanovení minimální a maximální úrovně peněžní odměny, sestavení srovnatelných odměn (stejně odměny za stejnou nebo podobnou práci), vytvoření mzdových relací na jednotlivých řídicích úrovních, stanovení celkového podílu mezd na celkových nákladech podniku, složení jednotlivých prostředků na odměny (část na základní mzdy, část na pobídkové formy apod.), stanovení hodnoty nárůstu mzdy v dalších obdobích, zajištění motivačních účinků odměňování, stanovení hranice pro vyjednávání o mzdě se zaměstnanci a samozřejmě také pracovněprávní požadavky.<sup>41</sup>

## **2.2. Základní předpoklad pro efektivní systém odměňování**

**Mezi základní zásady efektivního systému odměňování patří:**

- Stabilita – systém musí vykazovat známky stability a nesmí docházet k jeho častým změnám a výkyvům.
- Akceptace úrovně mezd a platů v konkurenčních podnicích (odvětví) – odměny by měly být podobné jako v konkurenčních podnicích nebo jako v celém odvětví.

<sup>39</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: 2001. s. 109.

<sup>40</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: 2001. s. 109.

<sup>41</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, .s. 273.

- Akceptace tržní hodnoty práce a výkonu – mělo by dojít k rozlišení mezi odvedenou prací, její tržní hodnotou a tržní hodnotou pracovníka a jeho odvedené práce.
- Homogenita odměňování – stejná práce = stejná odměna.
- Individuální přístup ke stanovení odměny – různí pracovníci mají různé schopnosti a různým způsobem přispívají k výkonu celé organizace, proto by měl systém odměňování tuto skutečnost respektovat.
- Akceptace odborového svazu – pracovníci mají právo na založení odborů a mají tak být informováni o krocích podniku v personální oblasti.<sup>42</sup>

Při tvorbě systému odměňování je nezbytné akceptovat návaznost odměňování na další personální činnosti v podniku. Také je samozřejmé, že některé z personálních činností nemají bez odměňování žádný smysl. Mezi ovlivněné činnosti se řadí plánování pracovníků (potřeba pokrytí pracovních míst), vytváření pracovních míst, analýza pracovních míst, získávání pracovníků, výběr pracovníků, rozmisťování pracovníků a také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Velkou roli hraje také systém hodnocení pracovníků a to zejména proto, že kritéria hodnocení jsou vlastně i kritéria odměňování pracovního výkonu. V konečném důsledku také systém odměňování určuje nebo alespoň ovlivňuje pracovní vztahy. Proto je nutné vždy vytvářet spravedlivý, otevřený a jasný systém odměňování.<sup>43</sup>

### **2.3. Zřízení hodnotícího aparátu**

Hodnocení práce je další významnou personální činností v podniku. Jedná se o systematický proces, který stanovuje relativní hodnoty prací v organizaci a pomáhá tak určit vnitřní mzdové / platové relace. Stává se tak základnou pro vyčíslení spravedlivých mezd/platů.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 273.

<sup>43</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, .s. 301-302.

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 541.

Zřízení hodnotícího aparátu v podniku má smysl zejména proto, že umožňuje sběr informací pro vytvoření mzdových (platových) struktur. Pokud se tedy hovoří o hodnocení práce, tak tím není myšleno hodnocení individuálních výkonů zaměstnanců, kteří práci vykonávají.

*„Účelem hodnocení práce je tedy zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu.“* Jako další účel hodnocení práce je možné označit nabídnutí funkčnější vnitřní mzdové struktury, poskytnutí jednotného nástroje pro stanovení mzdových tarifů při nové nebo změněné práci, poskytnutí prostředku pro realistické porovnání mzdových tarifů v různých organizacích, poskytnutí základny pro měření individuálního úkolu, minimalizace stížností na špatně sestavené mzdové tarify ze strany zaměstnanců, poskytnutí podkladů pro jednání o mzdách, poskytnutí informací o práci při výběru, vzdělávání a rozmisťování zaměstnanců.<sup>45</sup> Výsledkem činnosti hodnocení práce je tedy stanovení základních mzdových relací organizace. Tyto mzdové relace pak umožňují diferencovat peněžní oceňování a vytváří mzdové tarify (skutečné ocenění práce).

**Proces hodnocení probíhá následovně:** první fáze spočívá ve shromáždění informací o práci neboli pracovním místě. V případě, že v podniku neexistují dostatečné záznamy pro shromáždění těchto informací, je nutné provést analýzu pracovních míst. Následující fáze se vyznačuje výběrem faktorů, které určí hodnotu práce v organizaci – zde se řadí například dovednosti, odpovědnost nebo pracovní podmínky. Poslední fází celého procesu hodnocení práce je příprava a realizace plánu využívajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci. Práce, která vyžaduje více faktorů, bývá zpravidla umístěna na vyšších příčkách celé hierarchie, zatímco práce s méně faktory bývá položena níže.

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, .s. 274.

„Většina plánů hodnocení práce představuje variace či kombinace čtyř základních metod: metody pořadí, klasifikační (metody mzdových skupin neboli katalogové), bodovací (metody bodovaných stupňů) a faktorového porovnání (metody řad pořadí). První dvě metody jsou sumární (nebo také nekvantitativní), druhé dvě analytické (nebo také kvantitativní).“<sup>46</sup>

### **Analytické metody**

Analytické metody hodnocení práce vycházejí z analýz, které hodnotí míru přítomnosti různých faktorů nebo prvků v práci. Cílem je stanovení relativní hodnoty této práce. Vybrané faktory jsou označovány jako faktorový plán nebo faktorové schéma. „Definuje každý z použitých faktorů (který by měl být přítomný ve všech pracích, které se hodnotí) a v rámci každého faktoru také úroveň jeho přítomnosti v práci.“<sup>47</sup> Jedná se o systematické hodnocení založené na vlastním úsudku, které se nezaměřuje na osobu, ale pouze na práci a řeší výhradně vnitřní relace. I přesto, že se jedná o hodnocení založené na faktických důkazech, je zde nutné uplatnit lidský úsudek. A to zejména proto, že některé informace o pracích v organizaci postrádají jasné indikátory míry přítomnosti jednotlivých požadavků v práci a tak definice obsažené ve faktorovém plánu nemusí přesně ukazovat úroveň požadavku – zde musí být využit lidský úsudek. Mezi analytické metody patří bodovací metoda (metoda bodových stupňů), metoda analytického porovnávání, metoda faktorového porovnávání a patentované – značkové metody, které byly vytvořené poradenskými společnostmi.<sup>48</sup>

### **Neanalytické metody**

U neanalytických (sumárních) metod hodnocení práce se využívá porovnání práce jako celku a jejího umístění do určitých stupňů nebo pořadí. Nedochozí tedy k analýze prvků nebo faktorů práce. Hlavními metodami jsou klasifikační (katalogová) metoda, metoda pořadí prací, metoda párového

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 275.

<sup>47</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 542.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 542-544.

porovnání, metoda vnitřního poměrování (benchmarking), metoda tržního ocenění.<sup>49</sup>

V práci jsou blíže představeny pouze nejvyužívanější metody. Shrnutí charakteristik, výhod a nevýhod jednotlivých metod se nachází v tabulce číslo 6 až 8.

**Tabulka 6, Přístupy k hodnocení práce číslo 1.**

Porovnání přístupů k hodnocení práce			
Metoda	Charakteristiky	Výhody	Nevýhody
<b>Bodovací</b>	Analytický přístup, v němž se bodují jednotlivé faktory a součet tohoto bodování tvoří celkovou hodnotu práce, kterou lze použít pro účely porovnání a zařazování do stupňů.	Pokud je založena na řádné analýze práce na pracovních místech, poskytuje bodovací metoda hodnotitelů měřítko, které může zvýšit objektivitu a důslednost posuzování a omezit příliš zjednodušené posuzování charakteristické pro neanalytické přístupy k hodnocení práce. Poskytuje ochranu před stížnostmi týkající se	Může být složitá a vyvolávat nesprávný dojem vědecké přesnosti - při bodování prací je třeba používat úsudek. V případě změn podmínek není snadné tento systém přizpůsobovat.
<b>Analytické porovnávání</b>	Jsou vypracovány profily stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak porovnávány s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně.	Jestliže proces porovnávání je opravdu analytický a provádí se s velkou péčí, pak tento přístup šetří čas tím, že umožňuje hodnocení velkého počtu prací, zejména druhových a to rychle a způsobem, který vyhovuje požadavkům souvisejícím se stejnou hodnotou.	Proces porovnávání může být povrchnější, a tedy podezřelejší než bodovací metoda. V novějším přístupu existují definice úrovní faktorů, které poskytují návod k posuzování a výsledné skóre vytváří základnu pro určení pořadí a stupňů, které nepatří do analytického porovnávání na této základně může být považováno za analytické může být obtížné to prokázat v případech, kdy se řeší

*Zdroj: Armstrong, str. 548.*

<sup>49</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 544-546.



**Tabulka 7, Přístupy k hodnocení práce číslo 2.**

Analytické porovnávání	Jsou vypracovány profily stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak porovnávány s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně.	Jestliže proces porovnávání je opravdu analytický a provádí se s velkou péčí, pak tento přístup šetří čas tím, že umožňuje hodnocení velkého počtu prací, zejména druhových a to rychle a způsobem, který vyhovuje požadavkům souvisejícím se stejnou hodnotou.	Proces porovnávání může být povrchnější, a tedy podezřelejší než bodovací metoda. V novějším přístupu existují definice úrovní faktorů, které poskytují návod k posuzování a výsledné skóre vytváří základnu pro určení pořadí a stupňů, které nepatří do analytického porovnávání na této základně může být považováno za analytické může být obtížné to prokázat v případech, kdy se řeší
Klasifikační	Neanalytická (sumární) metoda - je definována hierarchická struktura stupňů podle úrovně odpovědnosti. Práce (pracovní místa) jsou zařazovány do stupňů pomocí porovnávání popisu práce (pracovního místa) s popisem stupně (klasifikování práce)	Snadno se s ní pracuje, definice stupňů poskytují určité standardy pro posuzování.	Jestliže definice stupňů jsou příliš propracované může být obtížné zařadit složité práce do nějakého stupně, stupně mají tedy sklon k obecnosti, která příliš nepomáhá při hodnocení hraničních případů nebo při porovnání mezi jednotlivými pracemi, neposkytuje ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.

Zdroj: Armstrong, str. 548

**Tabulka 8, Přístupy k hodnocení práce číslo 3.**

Vnitřní benchmarking	Pracovní místa nebo role se porovnávají se vzorovými rolemi, které byly zařazeny do stupňů na základě metody pořadí nebo klasifikační metody, a je jim přiřazován stupeň, který jim nejlépe odpovídá. Popisy pracovních míst mohou být analytické v tom smyslu, že berou v úvahu řadu standardů a definovaných prvků.	Snadné používání, usnadňuje přímé porovnávání, zejména tehdy, kdy byla pracovní místa analyzována pomocí řady společných kritérií.	Do značné míry spoléhá na úsudek a může vést k neustálému opakování (reprodukování) existujících relací, závislá na přesné analýze pracovního místa / role, nemusí poskytovat ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
Tržní oceňování	Mzdové / platové sazby jsou posuzovány s tržními sazbami - vnitřní relace jsou tedy určeny pomocí relací na trhu. Přísně vzato, není to vlastně metoda hodnocení práce.	Je v souladu s názorem, že práce má takovou cenu, jakou uzná trh. Zabezpečuje konkurenceschopnost odměňování.	Spoléhání na přesné informace o tržních sazbách není vždy na místě, relace na trhu nemusí odpovídat způsobem odrážet vnitřní relace, do organizace se může přenášet případná

Zdroj: Armstrong, str. 549

Metoda pořadí patří k nejstarším metodám hodnocení práce a možná právě proto se v současnosti používá jen zřídka. Jednotlivá pracovní místa jsou při ní seřazena podle obtížnosti (od nejlehčí po nejobtížnější). Výhodou je stručnost a srozumitelnost a také nízké časové a organizační náklady. Tuto metodu je však vhodné použít pouze při hodnocení malého souboru prací, mezi zápory patří také subjektivnost sestavení pořadí, nepřesnost a snadná zpochybnitelnost. Nevhodná je také absence základny pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 275.

### **Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová)**

Při uplatnění této metody se nejprve definují určité modelové třídy, které se liší rozdíly v povinnostech zaměstnanců, odpovědnosti zaměstnanců, dovednostech zaměstnanců, v pracovních podmínkách apod. Na uvedených faktorech také závisí počet modelových tříd. „*Relativní hodnota určité konkrétní práce na pracovním místě je pak stanovena porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy.*“<sup>51</sup> Mezi výhody patří opět jednoduchost, srozumitelnost a nepříliš obtížná realizace. Metoda je ovšem také velmi citlivá na přesnost a pečlivost. Nicméně pokud modelové třídy odpovídají realitě, tak se tato metoda stává velmi kvalitním a silným nástrojem pro hodnocení práce.<sup>52</sup>

Nejpoužívanější metoda hodnocení práce je ovšem bodovací metoda. Pro vyjádření hodnocené práce se využívají kvantitativní bodové stupnice. Samozřejmě není možné využívat jednu stupnici pro všechny práce v podniku, ale třeba zohledni typ práce (dělnická, administrativní, manažerská apod.) Po výběru prací, které budou zařazeny do stupnice, přichází určení klíčových prací (výchozí práce) od kterých se odvíjí hodnocení. Zde není hodnocena každá jednotlivá práce, ale práce je hodnocena jako reprezentant skupiny. Poté následuje určení placených faktorů (tím jsou myšleny faktory a charakteristiky, za které je organizace ochotna platit). I v tomto případě platí, že každá organizace musí určit tyto placené faktory individuálně na základě vnitřních a vnějších podmínek. „*Pro účely detailnějšího popisu placených faktorů se používají subfaktory. Jim jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, diferencujícími specifické požadavky daného pracovního místa pro každý subfaktor.*“<sup>53</sup> Každý z faktorů a stupňů poté obdrží určitou váhu, která odráží jeho relativní důležitost. Váha je přiřazena zpravidla podle zkušeností a úsudku odpovědného pracovníka nebo pracovního týmu. Po vytvoření a odsouhlasení stupnice se stanovují ještě bodové hodnoty pro klíčové práce. Nejprve dochází

---

<sup>51</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 275.

<sup>52</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 275-276.

<sup>53</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 276.

k prověření popisu práce na pracovním místě, poté se stanoví charakteristiky stupňů popisující každý se subfaktorů placených faktorů a v poslední fázi se přidělí body podle stupnice. Součet bodů tvoří celkový počet bodů pro práci na daném klíčovém pracovním místě. Správnost sestavení je možné provést tzv. kontrolou vhodnosti (přiměřenosti) bodů. Při kontrole se porovnává celkový počet bodů v relaci a skutečné platové stupnice pro klíčové práce. Pokud je výsledek podobný, tak je systém nastaven správně. Pracovní místa, která nejsou klíčová, mohou být hodnocena stejným způsobem pomocí stanovení přiměřených bodů pro každý faktor stupnice. Výhodou metody je jednoduchost, srozumitelnost a snadná transformace do podoby mzdového tarifu. A také flexibilita, kdy je možné vytvářet a hodnotit jakoukoliv práci. Nevýhodou jsou časové náklady na vytvoření stupnice.

*„Variantou bodovací metody je tzv. Hay-MSL Guide Chart metoda, která je jakousi univerzální metodou hodnocení manažerské práce. Jako faktory používá know-how (znalosti a dovednosti), řešení problémů (schopnost analyzovat, vyhodnocovat, zvažovat, tvořivost apod.) a odpovědnost. Pro každý faktor jsou stanoveny subfaktory a jim jsou přiřazeny stupně. Pro potřeby metody jsou vypracovány univerzální bodovací tabulky.“<sup>54</sup>*

I u metody faktorového porovnání (metody řad pořadí) se identifikují klíčové pracovní práce (pracovní místa) a následně se vybírají placené faktory (kritéria hodnocení, požadavky práce). Rozdílem oproti bodovací metodě je, že zde nedochází dělení placených faktorů na subfaktory a stupně. Metoda faktorového porovnání také vytváří pořadí hodnocených prací a to u každého z placených faktorů (požadavků práce). Pomocí párového srovnání pracovních míst se stanoví pořadí. Tímto postupem vznikají řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Pro lepší přehlednost je postup zobrazen v tabulkách č. 9 a 10.

---

<sup>54</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 278.

**Tabulka 9, Pořadí jednotlivých pracovních míst**

Pořadí jednotlivých pracovních míst (prací) podle jednotlivých faktorů					
Placený faktor					
Pracovní místo (práce)	Duševní požadavky	Dovednosti	Fyzické požadavky	Odpovědnost	Pracovní podmínky
A	1	4	7	1	7
B	2	2	4	2	3
C	3	3	3	3	2
D	4	5	6	5	5
E	5	6	2	4	4
F	6	1	5	6	6
G	7	7	1	7	1

Zdroj: Koubek, str. 279

Tabulka č. 9 zobrazuje seřazení jednotlivých pracovních míst podle jednoho z placených faktorů. Zpravidla je zvolen, ten faktor, který je považován za nejzávažnější. Stanovení závažnosti je opět subjektivní záležitostí – stejně tak přidělování vah jednotlivých kritériím. Pořadí u jednotlivých faktorů se násobí příslušnou vahou a výsledky se sčítají pro každou práci (pracovní místo) za všechny faktory. Výsledkem je relativní hodnota práce, která je transformací do peněžního vyjádření. Osvědčenější postup je ovšem vytvoření stupnice na základě současných mzdových tarifů a jednotlivých prací a to pro každý faktor. Jednotlivým pracím je pak možné přiřazovat konkrétní peněžní ohodnocení a také vyjádřit relativní rozdíl mezi jednotlivými pracemi z hlediska významu jednotlivých faktorů (viz tabulka číslo 10) Součet peněžních částek přidělených jednotlivým faktorům pak vyjadřuje celkovou hodnotu práce na určitém pracovním místě.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Praha, 2010, s. 278-280.

**Tabulka 10, Peněžní stupnice**

Peněžní stupnice pro faktor "mentální požadavky" u pracovních míst A až G			
Peněžní hodnota v Kč	Klíčová práce (pracovní místo)	Peněžní hodnota v Kč	Klíčová práce (pracovní místo)
6		30	
8	G	32	
10		34	
12		36	C
14	F	38	
16		40	
18		42	B
20		44	
22	E	46	
24		48	
26	D	50	
28		52	A

Zdroj: Koubek, str. 279

Volba metody je opět individuální záležitostí každé organizace. Pravidlem je, že by měla organizace vždy přihlídnout k výhodám a nevýhodám jednotlivých metod.<sup>56</sup>

## **2.4. Pravidla pro systém hodnocení pracovního výkonu**

**Základní kritéria pro systém hodnocení práce jsou následující:**

- Analytičnost – systém hodnocení pracovníků by měl respektovat analýzy a hodnocení míry různých definovaných prvků nebo faktorů přítomných v práci.
- Důkladnost – systém by měl obsahovat všechny poznatky analytického rámce, měl by být správný a přiměřený a také by měla existovat možnost jeho nestranného uplatnění.
- Přiměřenost – musí respektovat individuální požadavky organizace.
- Komplexnost – systém by měl být použitelný pro všechny práce v organizaci a dotýkat se všech pracovníků.

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 550.

- Transparentnost – všem účastníkům systému by měly být jasné využití metody a důvod zařazení prací do jednotlivých kategorií.
- Spravedlnost – systém by neměl diskriminovat žádné pracovníky.<sup>57</sup>

### Vytváření a realizace systému

Při vytváření systému hodnocení práce je třeba rozlišit mezi pojmy podoba systému a procesy v systému. Zásady týkající se podoby systému a zásady týkající se procesu jsou uvedeny v tabulce číslo 11.

**Tabulka 11, Podoba systému a podoba procesu**

Zásady podoby systému a podoby procesu	
Podoba systému	Podoba procesů
system by měl být založen na důkladné analýze práce na pracovním místě a typů požadavků, které tato práce klade na pracovníka, aby bylo možné stanovit, které faktory práce jsou přiměřené	system by měl být transparentní, každý by měl vědět, jak funguje a na základě čeho se vypracovává hodnocení
system by měl být založen na nestranném posouzení relativní hodnoty práce	do procesu vytváření a uplatňování hodnocení práce by měly být zapojeny odpovídající podíly žen, příslušníků etnických menšin a osob se změněnou pracovní schopností
faktory použité v systému by se měly týkat celé šíře práce, aby byly hodnoceny všechny úrovně, aniž by docházelo k upřednostňování nějakého konkrétního typu práce nebo zaměstnání a k diskriminaci na základě pohlaví, rasy, změněné pracovní schopnosti nebo na základě jiného důvodu	měla by být monitorována kvalita analýzy role, aby se zajistilo, že tato analýza přinese přesné a relevantní informace, které budou užitečné pro proces hodnocení práce a budou nezkreslené a bez předsudků
system by měl umožňovat benchmarking relace mezi pracemi v různých funkčních oblastech nebo skupinách prací / pracovních míst	v postupech by mělo být zabudováno prověřování důsledností a zásadovosti
faktory by měly být jasně definované a rozlišitelné - nemělo by docházet k duplicitnímu započítávání	měly by být přezkoumávány výsledky hodnocení, aby se zajistilo, že nedošlo k žádné předpojatosti
úrovně by měly být pečlivě definovány a odstupňovány	zvláštní péči je nutné věnovat tomu, aby výsledky hodnocení prostě jen neopakovaly existující hierarchii - od hodnocení práce se očekává, že zpochybní současné relace

Zdroj: Armstrong, str. 551

### Program vytváření a realizace systému

Vytvoření a realizace systému hodnocení práce je nesmírně náročnou činností, která v závislosti na velikosti firmy může trvat od několika měsíců až

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 548.

po několik let. Příklad harmonogramu zavedení a realizace systému se nachází na obrázku číslo 12. Činnost číslo jedna až šest představuje počáteční fáze, kdy je vytvářena podoba systému a činností. Aplikační podoba systému a fáze realizace se nachází v krocích číslo sedm až dvanáct.

**Tabulka 12, Harmonogram tvorby systému**

Činnost	Měsíc																	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
Příprava výchozího faktorového plánu	■	■																
Prověření tohoto faktorového plánu			■	■														
Příprava konečného taktického plánu					■	■												
Prověření tohoto faktorového plánu							■	■										
Převedení do počítačové verze								■	■	■								
Prověření počítačové verze											■							
Hodnocení vzorových / klíčových prací												■	■	■				
Provádění mzdových šetření													■	■				
Vytvoření stupňů a mzdové struktury															■			
Hodnocení zbývajících prací																■	■	
Definování procedur používání systému																	■	■
Realizování vytvořeného systému																		■

Zdroj: Armstrong, str. 552

**Program vytvoření a realizace systému hodnocení práce obsahuje následující kroky:**

1. Rozhodnutí o vytvoření systému – na začátku celého procesu zpravidla stojí analýza stávající podoby systému hodnocení a diagnóza problémů.
2. Přípravení podrobného programu projektu – poté přichází na řadu příprava detailního harmonogramu projektu, tak jak je zobrazena na obrázcích číslo ...
3. Výběr týmu, který vytvoří systém – určení týmu pracovníků, kteří hodnotící systém sestaví, musí respektovat individuální podmínky dané organizace (v týmu by mělo být reprezentativní zastoupení mužů a žen, etnik existujících v organizaci). Důležitá je také volba hlavního organizátora.
4. Formulace strategie komunikace – jednotlivé součásti systému hodnocení musí být komunikovány s ostatními zaměstnanci, tak aby nedocházelo k přehnaným očekáváním. Strategie spočívá v průběžném informování ostatních zaměstnanců o průběhu celého projektu a v podání závěrečné zprávy (informace o nových stupních a mzdové/platové struktuře).

5. Identifikace a definice faktorů – jedná se o určení charakteristik používaných k analyzování a hodnocení práce u analytických (systémů) metod. Faktory musí respektovat relevantnost a rozdílnost jednotlivých prací. „*Britské šetření e-reward zjistilo, že osm nejčastěji používaných faktorů v analytických systémech respondentů bylo: znalosti a dovednosti, komunikace a kontakty, schopnost posuzovat a rozhodovat, vliv, řízení lidí, právo konat / prostor pro vlastní aktivitu, pracovní prostředí, odpovědnost za finanční zdroje.*“<sup>58</sup>
6. Definování úrovně faktorů a vytvoření základního faktorového plánu – jedná se jeden z nejdůležitějších kroků, protože faktorový plán / faktorové schéma je klíčový dokument pro hodnocení práce. Základní faktorový plán definuje úrovně v rámci každého z vybraných faktorů. Jde tedy zejména o rozhodnutí o počtu úrovní, které odrážejí rozsah povinností a požadavků práce.
7. Výběr a analýza pracovních míst pro ověřování – ověření systému probíhá na menším vzorku prací nebo pracovních míst. Dochází k jejich analýze prostřednictvím zvolených faktorů.
8. Ověření základního faktorového plánu – zde dochází k realizaci ověření faktorového plánu na vzorku vybraném v předešlém kroku. Je nutné ověřit, do jaké míry jsou faktory vhodné, přiměřené a zdali jsou v souladu se základními kritérii pro systém hodnocení práce.
9. Vytvoření způsobu bodování – tento způsob by měl vytvořit pořadí prací podle počtu dosažených bodů. „*Každá úroveň ve faktorovém plánu (schématu) musí mít přidělenou bodovou hodnotu, aby bylo možné sledovat progresi od nejnižší úrovně k nejvyšší.*“<sup>59</sup>
10. Rozhodnutí o váhách přisouzených k jednotlivým faktorům – v důsledku explicitního vážení je některým faktorům v tomto kroku přisouzen větší význam přímo v bodovacím systému, nebo v důsledku implicitního vážení je některým faktorům přisouzen větší význam v důsledku kolísání počtu úrovní a voleb faktorů.
11. Vypracování úplného faktorového plánu – vychází z kroků 9 a 10.
12. Ověření úplného faktorového plánu – zde dochází k ověření daného plánu vytvořeného v kroku 11.

---

<sup>58</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 555.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 555.



13. Převedení do počítačové verze – většina větších podniků používá pro řízení personální práce informační systémy, proto je nutné nový systém hodnocení práce do tohoto systému aplikovat.
14. Prověření počítačového systému – probíhá prověření funkčnosti daného systému v informačním systému podniku.
15. Aplikace a realizace – po provedení uvedených kroků přichází čas na samotnou aplikaci a realizaci systému.<sup>60</sup>

Největší hrozbou při vytváření a realizaci systému hodnocení práce je vytvoření nepružného a byrokratického systému, který nedosáhne žádné efektivity a neponese znaky systematičnosti, důslednosti a transparentnosti. Toto riziko je možné eliminovat pomocí použití prověřeného a relevantního analytického systému hodnocení práce, zajištění řádného řízení a zavedení hodnocení práce, využití informačních systémů pro kontrolu systému, poskytováním informací o systému zaměstnancům a pravidelnou kontrolou fungování systému.<sup>61</sup>

## **2.5. Hodnocení zaměstnanců**

*„Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, jeho postojů a názorů, jeho jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nachází a projevuje, vzhledem k činnosti kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, se kterými vstupuje do kontaktu.“<sup>62</sup>* Hodnocení pracovníků se stává významným nástrojem v personálním řízení podniku. V případě, že v podniku neexistuje kvalitní a objektivní systém hodnocení zaměstnanců, tak neexistuje ani efektivní systém vedení lidí. Hodnocení pracovníků v podniku plní tři základní funkce: poznávací, motivační a výchovnou. Poznávací funkce umožňuje systematické a dlouhodobé sledování pracovníků a jeho pracovních výkonů (důraz je kladen na schopnost rozhodování a zvládání řídicích úkolů).

---

<sup>60</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 551-555.

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha, 2002, s. 557.

<sup>62</sup> ROVAZNÍK, V., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: 2002. s. 191.

Motivační funkce je nástrojem pro ovlivnění pracovního výkonu daného zaměstnance, zvláště silného efektu je dosaženo, pokud se hodnocení propojí se systémem odměňování. Výchovná funkce charakterizuje hodnocení jako podnět k sebekontrolě a k sebehodnocení zaměstnance. Pokud ví, že v podniku funguje kvalitní hodnotící systém, tak pravděpodobně zlepšuje své pracovní výkony.<sup>63</sup>

Samotné hodnocení zaměstnanců může probíhat různými způsoby, ve všech případech se ale jedná o kvantitativní nebo kvalitativní posuzování. Úspěšnost pracovníka je dána zejména porovnáním jeho očekávaného výkonu s jeho dosaženým výkonem. Kromě tohoto je předmětem hodnocení také chování v pracovní skupině, chování v pracovním kolektivu apod.<sup>64</sup>

Hodnotící pohovor je nejdůležitější částí systému hodnocení pracovníka. Proces hodnocení sestává z trvalého hodnocení pracovního výkonu (objektivní posouzení informací a faktů o pracovním výkonu zaměstnance), aktivní spoluúčasti hodnoceného pracovníka (hodnocení formou objektivního rozhovoru, nikoliv pouze negativního kritizování práce zaměstnance), hodnocení pracovník by měl být nejprve pochválen za odváděnou práci a až poté je možné přejít k negativním poznámkám, hodnotitel by měl dát najevo úsilí o řešení problémů a aktivně zapojit hodnotícího pracovníka do procesu hodnocení a realizovat prvky sebehodnocení.<sup>65</sup>

### **Chyby v hodnocení pracovníků**

Při hodnocení zaměstnanců se mohou vyskytnout chyby na straně hodnotícího, tak na straně hodnocených a nelze opomenout ani chyby v systému hodnocení.

V systému hodnocení jsou rizikovými body špatně stanovená kritéria hodnocení, špatná metodika hodnocení, neobjektivní hodnocení (pracovníkovi jsou například vytýkáni nedostatky, které nemohl ovlivnit), špatný průběh

---

<sup>63</sup> ROVAZNÍK, VI., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: 2002. s. 193-194.

<sup>64</sup> ROVAZNÍK, VI., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: 2002. s. 195.

<sup>65</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: 2007, s. 274.

celého hodnocení atd. Na straně hodnocených se chyby vyskytují zejména z důvodu nedostatečné metodiky, nedostatků systému hodnocení, nedostatečného zprostředkování smyslu a účelu hodnocení.

### **Nejširší spektrum chyb je na straně hodnotitele:**

- Chyby při volbě měřítka stupnice hodnocení – nedostatečné určení průměrného pracovního výkonu.
- Centralizace hodnocení – zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru.
- Předpojatý, zaujatý postoj vůči hodnocenému – vytváření předsudků a zaujatých charakteristik ještě před započítáním hodnocení.
- Kumulativní chyba – jedná se o přenesení pohledu na pracovníka v souvislosti s minulým ohodnocením, tzn. hodnotící, nebere ohled na zlepšení výkon pracovníka a stále nevidí zlepšení.
- Chyba kontrastu – hodnotící pracovník porovnává vlastní výkon s hodnocením pracovníkem.
- Negativistická chyba – hodnotitel se zaměřuje pouze na negativní stránky a nevnímá i pozitiva.
- Arogantní postoj – hodnotící pohovor v tomto případě není chápán jako dialog, ale jako monolog hodnotitele, který nepřipouští možnost diskuze.
- Haló efekt chyba – využití jedné pracovní vlastnosti jako podkladu pro hodnocení všech vlastností, bez ohledu na objektivnost.
- Chyba favoritu – neetické jednání a zneužití hodnocení k likvidaci a pomyslné blokaci konkurence nebo například k protěžování příslušníků určitých sociálních skupin, národnostní skupin, kritika etnik apod.<sup>66</sup>

Z uvedených tvrzení, je patrné, že se v dnešní době nelze spoléhat pouze na existenci systému hodnocení v podniku. Je totiž nezbytné, aby tento systém vykazoval znaky efektivnosti a všeobecné akceptace. Tohoto cíle by měla organizace dosáhnout právě pomocí eliminace zmíněných nedostatků.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: 2007, s. 275-276.

<sup>67</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, s. 331.

### 3. Praktická část

#### 3.1. Představení výrobní firmy MOPL, a.s.

Akciová společnost MOPL, a.s. se zabývá realizací výstavby plynovodů a produktovodů u téměř všech dimenzí a tlaků z materiálu oceli i polyetylenu. Pro podnik je klíčovou vizí poskytování vysoké kvality provedených prací a zároveň co nejvyšší rychlost realizace zakázek. Sídlo společnosti se nachází v Rosicích u Brna, další správní středisko je umístěno ve Frýdku-Místku.<sup>68</sup>

Společnost byla založena v roce 1992 jednorázově Fondem národního majetku České republiky v Praze. Jediným akcionářem je v současné době GASCONTROL, s. r. o. se sídlem v Havířově.<sup>69</sup>

#### Stanovy společnosti definují předmět podnikání následovně:

- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Silniční motorová doprava
- Výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Zámečnictví, nástrojařství
- Opravy silniční vozidel
- Obráběčství
- Projektová činnost ve výstavbě.<sup>70</sup>

V roce 2010 tvořila výstavba plynovodů a dalších produktovodů, rekonstrukce plynovodů na území České republiky hlavní aktivity (tj. 98,63 % aktivit). Zbýlých 1,37 % jsou pouze doplňující činnosti, které mají podpůrný

---

<sup>68</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

<sup>69</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Výroční zpráva: za rok 2010*. Rosice u Brna, 2010.

<sup>70</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Výroční zpráva: za rok 2010*. Rosice u Brna, 2010.

charakter při kompletizaci stavebních a montážních prací (silniční doprava, kovovýroba apod.).<sup>71</sup>

### **Kompletní přehled poskytovaných služeb a výrobků je následující:**

#### ***„Služby v oboru plynu, vody a kanalizace:***

- *Výstavba plynovodů z oceli všech tlakových úrovní a dimenzí, výstavba plynovodů z lineárního polyetylenu, úprava domovních rozvodů plynu v souvislosti s převodem nízkotlakých rozvodů plynu na rozvody středotlaké, výstavba vodovodů a kanalizací z plastu.*

#### ***Služby v oboru zemních prací:***

- *Provádění propisů do dimenze 225, provádění protlaků do dimenze 700, klasické zemní práce s využitím vlastních mechanismů (dozerů, čelních nakladačů, minirypadel s nosností do 5 t, kráčejších bagrů typu Menzimuck 6000 T 2, rypadel s nosností 20 t.*
- *Služby v oboru silniční motorové dopravy:*
- *Opravy mechanismů a nákladních vozidel ve vlastní autodílně, opravy mechanismů a nákladních vozidel v terénu vlastní mobilní dílnou, půjčování mechanismů (s posádkou i bez), provozování nákladní dopravy pro cizí potřeby (jeřáby, nákladní vozidla, návěsy), přeprava nadrozměrných nákladů do hmotnosti nákladů 28 tun.*

#### ***Služby specifické:***

- *Provádění pneumatických tlakových zkoušek do 100 barů (vlastním mobilním kompresorem), provádění sušení plynovodů, produktovodů a rozvodů technických plynů s vysokým vakuem.“<sup>72</sup>*

### **Certifikace a oprávnění**

- Společnost je držitelem celé řady certifikátů (například ČSN EN ISO 3834, ČSN EN ISO 14001\_2005, ISO 9001\_2008 EN) a oprávnění (k opravám plynových zařízení apod.).

<sup>71</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Výroční zpráva: za rok 2010*. Rosice u Brna, 2010.

<sup>72</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

### **Je také členem následujících odborných sdružení:**

- Člen Českého plynárenského svazu
- Člen Asociace stavitelů plynovodů a produktovou
- Člen Českomoravského sdružení pro plyn.<sup>73</sup>

### **Společenská odpovědnost podniku a politika kvality**

Společenská odpovědnost podniku směřuje zejména do oblasti životního prostředí. Společnost si klade za cíl neustále udržovat, rozvíjet a trvale zlepšovat podmínky životního prostředí ve svém okolí. A to zejména pomocí dodržování souladu obchodní politiky s legislativními požadavky, s požadavky zákazníků a veřejnosti. Dále pak za pomoci integrace zásad environmentální politiky do všech svých podnikatelských aktivit, s cílem maximálně eliminovat dopad svých rozhodnutí na životní prostředí.<sup>74</sup>

*„Nejvýznamnějším kritériem hodnocení úspěšnosti naší organizace je kvalita a přesnost služby, přesné plnění termínů dodávek služby k zákazníkovi. Prostředkem ke splnění cílů zajištění kvality je zavedení systému kvality odpovídající normě EN ISO 9001:2008.“<sup>75</sup>*

Zákazník by měl společnost MOPL, a.s. vnímat jako spolehlivého a zodpovědného dodavatele staveb inženýrských sítí. Aby bylo možné cíle lépe naplnit, tak společnost nepřijímá morálně problematické zakázky, přednostně vybírá obchodní partnery s aplikovaným systémem řízení kvality a provádí rychlé a efektivní nabídkové řízení. V rámci politiky kvality v organizaci se MOPL, a. s. orientuje na provádění odborných činností v souladu se schválenými technologickými postupy s cílem provést práci kvalitně a úsporně. Rozšiřuje portfolio svých činností, tak aby plně uplatnil kvalifikaci pracovníků, vytváří image podniku (jako předního dodavatele ocelových rozvodných

---

<sup>73</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

<sup>74</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

<sup>75</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

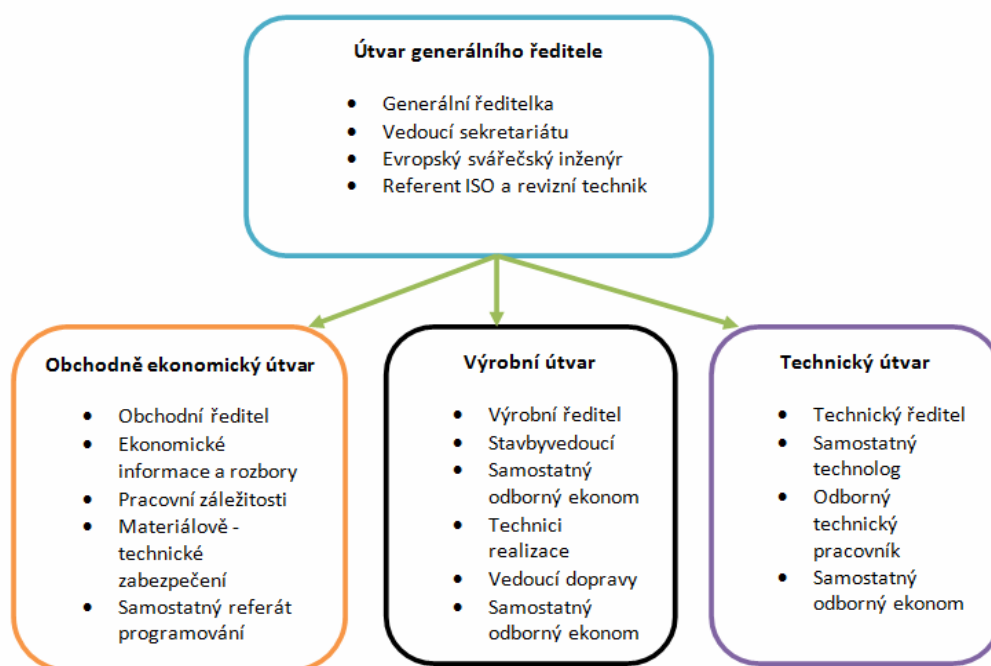
zařízení v ČR). Společnost také udržuje a rozšiřuje rozsah technického vybavení firmy s cílem pokračování v tradici nezávislého dodavatele montážních a zemních prací. Zaměstnanci musí pracovní výkon chápat jako trvalý výcvik k dokonalosti a je nutné vědět, že nespokojený zaměstnanec nemůže odevzdat kvalitní práci a nekvalitní práce jednoho zaměstnance může negativně ovlivnit celou společnost.<sup>76</sup>

### 3.2. *Metody řízení lidských zdrojů ve firmě*

Uvedené informace vycházejí z interních předpisů a dokumentu společnosti.

#### **Organizační struktura**

Obrázek 3, Organizační struktura - Moravský Plynostav, a. s. ,



Zdroj: vlastní

<sup>76</sup> MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

**Útvar generálního ředitele** – útvar generálního ředitele zajišťuje nezbytné záležitosti spojené s řízením celého podniku. Jeho úkolem je koordinace a vedení všech útvarů a zaměstnanců v podniku a to tak, aby došlo k naplnění cílů společnosti. Mezi hlavní činnosti patří tvorba a naplňování strategických plánů organizace, kontrola pracovních výkonů podřízených pracovníků, rozhodování o strategických záměrech, vedení agendy mzdové, finanční, personální, komunikace se zájmovými skupinami apod.

**Jeho členy jsou kromě jiných pracovníků:**

- Ing. Stuchlíková Marcela, generální ředitel
- Střelcová Jana, sekretariát ředitele
- Ing. Kubíček Jaroslav, evropský svářečský inženýr - technolog EWE/CZ 01041
- Horák Stanislav, referent ISO, revizní technik plynových zařízení

**Obchodně ekonomický útvar** – obchodně ekonomický útvar zajišťuje propagaci podniku, připravuje personální strategii (nábor, výběr, přijímání, evidence, hodnocení, motivace zaměstnanců), zabezpečuje efektivitu personální práce (hodnocení pracovníků, zvyšování odborné a jazykové kvalifikace, poskytování školení, seminářů, stáží apod.), podílí se na přípravě smluvní a zakázkové činnosti, připravuje podklady pro strategické rozhodování generálního ředitele, zabývá se finančním plánováním, výplatami mezd, fakturací, prodejem služeb a výrobků, kontroluje podřízené pracovníky a spravuje informační technologie v podniku. Zde patří také MTZ (materiálově technické zabezpečení).

**Jeho členy jsou kromě jiných pracovníků:**

- Pohlová Eva, vedoucí EIR
- Bartošová Jana, samostatný odborný ekonom
- Buchtová Zdena, vedoucí OPZ
- Škodová Zuzana, samostatný odborný ekonom
- Novotný Radek, vedoucí MTZ
- Horálek Ivo, samostatný programátor, referát HPS



**Výrobní útvar** – se zabývá procesem poskytováním služeb zákazníkovi a stavbami, součástí je také oddělení dopravy, které spravuje vozový park.

**Jeho členy jsou kromě jiných pracovníků:**

- Ing. Málek Josef, výrobní ředitel, autorizovaný inženýr technologických zařízení staveb
- Pavlík Rudolf, stavbyvedoucí, autorizovaný technik v oboru technologická zařízení staveb, vedoucí střediska Frýdek-Místek
- Otmar Tomáš, stavbyvedoucí, autorizovaný technik v oboru technologická zařízení staveb, revizní technik plynových zařízení
- Smutná Marcela, samostatný odborný ekonom
- Tomášek František, stavbyvedoucí
- Bc. Kratochvíl František, technik realizace staveb, svářečský technolog EWT/IWT
- Olišar Petr, technik realizace staveb, mistr, technik svařování plastů
- Bujna Imrich, stavbyvedoucí
- Cibulka Martin, technik realizace staveb, mistr
- Matula Roman, technik realizace staveb, mistr
- Hošek Karel, technik realizace staveb, mistr
- Janoušek Jiří, vedoucí DMS, ref. el. zařízení, BOZP
- Cíprysová Dana, samostatný odborný ekonom
- Šálplachta Dalibor, mistr dopravy, vodohospodář, PO

**Technický útvar** – zajišťuje základní činnosti spojené s realizací zakázek a údržbu techniky.

**Jeho členy jsou kromě jiných pracovníků:**

- Ing. Tápálová Eva, technický ředitel, autorizovaný inženýr technologických zařízení staveb
- Ráček Radmil, samostatný technolog
- Macánková Katarína, samostatný technický pracovník
- Pernička Jan, odborný technický pracovník

- Valentová Ilona, samostatný odborný ekonom

### **Organizační členění a popis činností**

Základní přehled organizačního členění a popisu činností ve společnosti MOPL, a. s. zajišťuje organizační struktura. Ta zabezpečuje účelné přidělení činností uskutečňovaných ve společnosti do jednotlivých útvarů, vyjadřuje linie podřízenosti funkčních míst organizovaných v těchto útvarech. Rozsah působnosti útvarů pokrývá odborné provádění činností, umožňuje snadné řízení a podporuje motivaci vedoucích pracovníků. V další části této práce bude pojmem útvar označena jakákoliv organizační jednotka bez zřetele na rozsah, předmět činností, velikost, důležitost nebo nadřízenost a podřízenost.

#### **V organizačním členění se nacházejí následující útvary:**

Generální ředitel, úseky, oddělení, referáty, provozy. Obecně zajišťuje útvar generálního ředitele komplexní řízení všech činností společnosti. Úseky se zabývají vykonáváním více určených odborně ucelených činností. Jsou podřízené generálnímu řediteli nebo odborným ředitelům přímo podřízeným generálnímu řediteli. Oddělení se zabývají určenou odborně ucelenou činností v přímé působnosti generálního ředitele nebo odborných ředitelů, kterým jsou oddělení podřízena. V čele oddělení jsou vedoucí oddělení. Referáty tvoří menší skupiny zaměstnanců vykonávající odborně ucelenou výrobní činnosti v přímé působnosti výrobního ředitele, kterému jsou provozy podřízeny. V čele provozů jsou mistři.

Každý z útvarů vykonává odbornou a obecnou působnost. Obecná působnost se vyznačuje zabezpečením vnitřní organizace prováděných činností v požadovaných termínech, kontrolou přidělených činností, zabezpečením vysoké odbornosti činností útvaru, řízením se obecně závaznými předpisy, souborem platných organizačních řídicích norem a aktů řízení společnosti. Obecná působnost také zajišťuje vysokou úroveň technických řešení a řízení, dodržování pracovních postupů a koordinaci součinnosti útvaru s ostatními odbornými útvary z hlediska zajištění kvality a termínů veškeré práce. Obecná působnost umožňuje vyjádření se k návrhům a dokumentům jiných útvarů,

zpracování rozborů a zpráv o činnosti útvaru. Působností je také zajištěna kontrola správnosti všech účetních dokladů, které vystavuje, potvrzuje nebo schvaluje v rozsahu pověření útvaru. Určuje také zodpovědnost za implementaci příslušných norem ISO a certifikaci v rámci systému managementu kvality. Obecná působnost také nařizuje zachování hospodářského a služebního tajemství podniku, spolupráci při zavádění, užívání a udržování informačních systém, spolupráci při rozvoji technického a programového vybavení útvaru.

Důležitá je také odpovědnost za využití informačních systémů v útvaru a sledování vytíženosti a spolupráce při provádění zakázek, zajištění výkaznictví v odpracovaných hodinách ve vazbě na rozpracovanou výrobu, zajištění agendy služebních cest včetně dokladů a objednávek vozidel, odpovědnost za ukládání, archivaci a skartaci materiálů útvaru, plnění činnosti v daných termínech a spolupráce s ostatními útvary při plnění společných činností. Odborná působnost je stanovena individuálně podle příslušných odborných činností, které útvar provádí.

Veškerá pracovní náplň řídicích a vedoucích pracovníků, jejich pracovní povinnosti, pravomoci a odpovědnosti jsou stanovené organizačním řádem podniku, interními normami a akty řízení společnosti. U ostatních pracovníků jsou jejich povinnosti a pracovní úkoly stanoveny pracovní smlouvou a popisem práce. Tyto charakteristiky se u jednotlivých pracovníků liší podle jejich zařazení do útvaru.

### **Pracovní pozice**

Vzhledem k omezené kapacitě této práce zde budou představeny pouze základní pracovní pozice v podniku a popis několika pracovních pozic obecně, tak jak vycházejí z organizační struktury na obrázku. Charakteristika bude provedena s pomocí systému analýzy práce z přílohy č. 1.

**Generální ředitelka** – pracovní pozice generální ředitelky je kvalifikačně a časově velmi náročná. Generální ředitelka dohlíží na široké spektrum podnikových činností, koordinuje tyto činnosti, tak aby byl naplněn cíl organizace. Je přímo podřízená předsedovi představenstva MOPL, a.s., ale

zároveň je nositelkou největší odpovědnosti v celém podniku. Charakter hlavních úkolů nese rysy řídicí a odborné práce. Mezi hlavní úkoly patří naplňování strategie podniku v souladu s cíli organizace. Mezi hlavní povinnosti patří rozhodování a kontrola podřízených. Při normálním pracovním výkonu je nutné podstoupit dlouhodobý pracovní výcvik pro danou pozici. Nejvíce nutné vlastnosti a rysy pro tuto práci jsou iniciativa, vynalézavost, schopnost úsudku, schopnost udržet pozornost, vzdělání, schopnost komunikace, arogance. Pro tuto práci je také nutná „zkušenost“ v daném oboru a na dané pozici, jen stěží by se dala tato zkušenost nahradit „výcvikem nebo odbornou přípravou“. Práce je psychicky náročná s minimálním požadavkem na fyzickou výkonnost. Není potřeba bezpečnostní výcvik, ale v oblasti zdraví je důležitá zejména schopnost čelit stresu, přímé ohrožení zdraví zde nehrozí. Výkonnost je posuzována s ohledem na výkonnost celého podniku.

**Vedoucí sekretariátu** – vedoucí sekretariátu se zabývá řízením veškerých administrativních prací spjatých s podnikem. Hlavní činnosti tvoří administrativní úkoly, jde zejména o správu korespondence, vedení a správu agend, přípravu podkladů pro jednotlivé útvary apod. Největší podíl času zabírá vedení a práva agend. K základním předpokladům pro úspěšné provádění úkolů patří pečlivost a znalost interních a externích nařízení. Nový vedoucí sekretariátu by musel projít výcvikem v řádu několika měsíců. Největší odpovědnost je kladena na precizní, přesné a srozumitelné výstupy z jednotlivých činností. Tato by měla být dosažena pomocí schopnosti úsudku, čtení, iniciativy, středoškolského vzdělání. Pro tuto práci je nutná pracovní zkušenost. Nicméně v některých případech může být tato pracovní zkušenost nahrazena odborným výcvikem a přípravou. Práce není fyzicky náročná, ale jsou zde kladeny vyšší nároky na psychiku. Nehrozí zde bezprostřední ohrožení zdraví. Výkonnost práce je hodnocena průběžně pomocí kontrolou ze strany nadřízených.

**Evropský svářečský inženýr** – plní dozorovou funkci pro sváření dle normy EN ISO 14731, zejména se jedná o úkoly spojené s dozorem a odpovědností za

provedenou práci. Hlavní úkol je kontrola celého výrobního procesu svařováním. Předpokladem pro splnění úkolu je získání mezinárodního certifikátu, získání praxe a vysokoškolské vzdělání v oboru. Výcvik pro získání tohoto pracovního postu tedy zabere několik let. Práce zahrnuje významné odpovědnosti za zacházení se zařízením, používáním strojů, využíváním materiálu, ochranou zařízení, ochranou nástrojů, ochranou materiálu, zajišťování bezpečnosti ostatních pracovníků. Práce vyžaduje fyzické a psychické vlastnosti. Charakteristickým rysem je tedy schopnost úsudku a vysokoškolské vzdělání. Pracovníkovi nehrozí bezprostřední ohrožení zdraví, nicméně je odpovědný za zdraví svých podřízených.

**Referent ISO a revizní technik** – hlavní účel práce spočívá v provádění revizí a zavádění a kontroly ISO norem v podniku. Hlavní úkoly jsou technického charakteru, řídicího charakteru a odborného charakteru. Podstatou úspěšného vykonání těchto úkolů je odbornost a zkušenost. Pracovník má odpovědnost, za využívání materiálu, ochranu zařízení, ochranu nástrojů, bezpečnost ostatních apod. Charakteristickým rysem je schopnost úsudku a schopnost udržet pozornost. Zkušenosti pro tuto pozici jsou nutné a částečně je lze nahradit výcvikem nebo odbornou přípravou. Práce je náročná zejména psychicky. Pracovník má také velkou odpovědnost za zdraví a bezpečnost ostatních osob na pracovišti.

**Ředitel útvaru** – ředitelé útvaru jsou odpovědní za správu svého útvaru. Plní tedy úkoly řídicí, odborné a administrativní. Konkrétně se jedná o naplňování strategie podniku, kontrolu práce podřízených, plánování činností apod. Pro úspěšné vykonání těchto činností je nutná zejména zkušenost s řídicí pozicí a také výcvik – nejčastěji ve formě vysokoškolského vzdělání a absolvování různých školení a kurzů. Odpovědnost má zejména za výkon ostatních zaměstnanců, bezpečnost ostatních. K výkonu práce nejsou potřeba žádné specifické fyzické vlastnosti, nicméně se jedná o pozici náročnou na psychickou aktivitu. Zkušenosti pro tuto pozici jsou významné a nutné. Efektivita je posuzována pomocí plnění plánu a pracovního výkonu.

**Vedoucí oddělení** – zodpovídají za plnění pracovních úkolů od nadřízených a většinou sami řídí pracovníky. Pro tuto práci je nutná iniciativa, schopnost úsudku, vzdělání (min. SŠ) apod. Zčásti lze zkušenosti nahradit výcvikem nebo odbornou přípravou (to závisí na konkrétní pozici). Stejně tak lze obecně zmínit nutnost rysů jako vynalézavost, schopnost úsudku apod. Konkrétní rysy pak závisí na konkrétní pozici. Výkonnost je posouzena nadřízeným pracovníkem na základě kontroly činností.

**Dělník** – vykonává základní manipulační práce spojené s poskytováním služeb a produktů. Mezi hlavní úkoly patří provádění technických prací v závislosti na konkrétnější specifikaci pracovního úkolu. Převážnou část pracovní doby tvoří stavební práce v externím prostředí. Podstatou úspěšného vykonání práce je fyzická zdatnost. Dělník je odpovědný za zacházení s nářadím, používání nástrojů, vlastní bezpečnost, bezpečnost ostatních pracovníků. Mezi nezbytné vlastnosti patří síla, koordinace zraku a pohybu, celková koordinace, zdraví. Na vzdělání nejsou kladeny téměř žádné nároky. Základní výcvik v oblasti používání pracovních nástrojů a bezpečnosti práce je u některých pracovních úkolů nutností. Na psychické vlastnosti nemusí brán zřetel, je však nutné zajistit, aby pracovník vydržel zvýšenou fyzickou námahu. Zvýšená fyzická aktivita může zvýšit zdravotní rizika. Je také nutné absolvovat bezpečnostní výcvik. Efektivita pracovního výkonu je posouzena nadřízeným pracovníkem na základě plnění pracovního úkolu.

**Administrativní pracovník** – administrativní pracovník plní úkoly spojené s administrativní podporou svých nadřízených, jde o plnění administrativních úkolů. Odpovědnost spočívá zejména v kompletní přípravě podkladů pro rozhodování manažera. Pro tuto práci nejsou zapotřebí fyzické vlastnosti, nicméně je nutná určitá psychická zdatnost, iniciativa, schopnost úsudku, vzdělání (min. SŠ), v určitém případě lze vzdělání nahradit absolvováním výcviku nebo odborného školení. Bezpečnostní rizika spojená s touto pozicí jsou minimální. Výkonnost je hodnocena nadřízeným pracovníkem na základě plnění úkolů.

## Počty zaměstnanců

V roce 2007 pracovalo ve společnosti průměrně 117 pracovníků, v roce 2008 byl průměrný počet zaměstnanců ve společnosti 112, v roce 2009 to bylo 106 zaměstnanců a v roce 2010 byl tento počet 103 pracovníků. Z tohoto počtu byl v každém roce počet řídicích pracovníků roven 5. Osobní náklady včetně rezervy dosáhly v roce 2009 hodnoty 39 902 tis. Kč (řídicí pracovníci 5 534 tis. Kč), v roce 2010 to bylo 43 647 tis. Kč (řídicí pracovníci 5 113 tis. Kč).

Tabulka 13, Průměrný počet zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců					
Rok	2010	2009	2008	2007	2006
Průměrný počet zaměstnanců	103	106	112	117	128
z toho počet řídicích zaměstnanců	5	5	5	6	6

Zdroj: vlastní

## Systém odměňování

Cílem systému odměňování ve společnosti MOPL, a. s. je zvýšení hmotné zainteresovanosti zaměstnanců organizace na plnění a překračování plánovaných hospodářských cílů a výsledné efektivnosti činnosti společnosti. Systém plně respektuje zákony České republiky. V podniku nepůsobí odborová organizace. Základním poskytovaným plněním je v systému odměňování mzda. „Peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty poskytované společností zaměstnanci za vykonanou práci. Za mzdu nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací a odměna za pracovní pohotovost. Mzda se sjednává přílohou k pracovní smlouvě. Mzda přísluší nejméně ve výši a zapomínek stanovených aktuálně platným Zákoníkem práce. Pracovní smlouva, v níž je sjednána nižší mzda, než náleží podle tohoto zákona, je v této části neplatná. Složitost,

odpovědnost a namáhavost práce, pracovní podmínky, pracovní schopnosti a pracovní způsobilost a výkonnost zaměstnance se posuzují dle kritérií uvedených v zákoně č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce., Dále se systém řídí zákony.

### **Mzda a náhradní volno za práci přesčas**

Zaměstnanci mají právo na mzdu a náhradní volno za práci přesčas. Příplatek ke mzdě činí 25 % průměrného výdělku a to pokud se zaměstnanec nedohodne se zaměstnavatelem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Pokud není volno poskytnuto do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, je vyplacen zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek.

### **Mzda a náhrada mzdy při práci o víkendu**

Za práci o víkendu má zaměstnanec právo na příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

### **Mzda a náhrada mzdy za práci ve státní svátek**

„Při práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno. Toto náhradní volno musí být poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.“ Pokud den státního svátku připadl na běžný pracovní den zaměstnance a ten tak nemohl pracovat má právo na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.

### **Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Kromě dosažené mzdy má zaměstnanec za práci ve ztíženém pracovním prostředí také právo na příplatek, jehož výplata se řídí Zákonem 262/2006 Sb.



### **Mzda při výkonu jiné práce**

Mzda při výkonu jiné práce se stanovuje v souladu s paragrafem 139 Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v platném znění.

### **Mzda při vadné práci**

Vadnou prací je myšlena výroba špatných výrobků, kterou zavinil zaměstnanec. Za takovou práci mu nepřísluší žádná mzda. Pokud je možné vadný výrobek opravit a zaměstnanec jej opraví sám, tak mu přísluší mzda za práci na tomto výrobku – nikoliv však mzda za opravu výrobku. *„Jestliže zaměstnanec špatnou výrobu nezavinil, přísluší mu mzda jako za práci bezvadnou. Tato mzda přísluší i tehdy, nebylo-li mu po oznámení neshody (závady) uloženo zastavit práci. Obdobně jako u neshodných výrobků se postupuje také při vadném provádění montáží, oprav a úprav výrobků.“*

### **Splatnost mzdy**

Výplata mezd se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce. Mzda se vyplácí nejpozději v následujícím kalendářním měsíci po vykonání práce. Interní směrnicí je termín výplaty mzdy měsíční a je určen k 15. dni každého kalendářního měsíce. Pokud tento den není pracovní den, tak se termín výplaty řídí příslušným ustanovením Zákoníku práce.

### **Výplata mzdy**

*„Výplatu mzdy zaměstnanci provádí MOPL, a. s. v zákonných penězích na svůj náklad a nebezpečí na jeden účet zaměstnance u banky nebo pobočky zahraniční banky nebo spořitelního či úvěrního družstva a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty mzdy, pokud se zaměstnancem nesjedná písemný jiný termín. Mzda musí být poukázána na účet nejpozději v den výplatního termínu. Dále platí ustanovení paragrafu 143 Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce.“*

### **Srážky ze mzdy**

Srážky ze mzdy se provádí pouze na základě Zákona č. 262/2006 v platném znění – paragraf 145.

### **Odměny za pracovní pohotovost**

Zaměstnanec pracující v režimu pracovní pohotovosti má právo na odměnu ve výši 10 % průměrného výdělku. Toto nařízení se řídí ustanovením paragrafu 140 Zákona č. 262/2006 Sb. V platném znění.

### **Zaručená mzda**

*„Zaručená mzda je garantována nezávisle na finanční situaci společnosti MOPL, a. s.*

### **Zaručená mzda zaměstnanců je složena z následujících položek:**

- *Tarifní mzda (nebo minimální mzda, pokud je vyšší).*
- *Pevná měsíční složka mzdy (nebo minimální mzda, pokud je vyšší), přiznaná zaměstnanci aktuálně platným mzdovým výměrem.*
- *Náhrada mzdy.*
- *Odměna za pracovní pohotovost.*
- *Příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci a ve zdraví škodlivém prostředí.“*

Návrh mzdy provádí příslušný vedoucí úseku pomocí formuláře Mzdový výměr. Mzda je ve většině případů sjednána pro danou funkci, do které je zaměstnanec zařazen s platností do odvolání. V nezbytných případech je to na předem stanovené období. Měsíční mzda je stanovena zaměstnancům se smluvní mzdou, zaměstnancům zařazením do funkcí na základě jmenování a ostatním zaměstnancům na základě předaného návrhu mzdového zařazení.

### **THP**

Stanovení smluvní měsíční mzdy zaměstnanců v kategorii THP souvisí plánovaným ročním objemem mzdových prostředků v kumulativním vyjádření

pro výplatu smluvních měsíčních mezd (dále jen měsíčních mezd) zaměstnanců kategorie THP. U každého zaměstnance tvoří mzdový výměr přiznanou pevnou (zaručenou) měsíční mzdu a pohyblivou složku, jejich součet tvoří hrubou měsíční mzdu. Hodnota pohyblivé složky v rámci společnosti je stanovena samostatně pro jednotlivá střediska, celkový maximální objem střediska za zúčtovací období (měsíc) od roku 2009 činí max. 25 % vyplacených pevných měsíčních mezd.

### **Pohyblivá a fixní složka mzdy**

Výši pohyblivé složky mzdy navrhuje pro jednotlivé zaměstnance bezprostředně nadřízený vedoucí a je vyjádřena v Kč/měsíc. Hlavním kritériem pro její přiznání a výši je iniciativní přístup k plnění pracovních úkolů a dlouhodobě stabilní pracovní výkon každého jednotlivého zaměstnance. Mimořádná odměna je poskytována v případech, kdy pracovník splní mimořádný, jednorázový pracovní úkol a nemůže být za tento úkol odměněn jinou formou mzdy, přičemž si splnění tohoto úkolu vyžádalo mimořádné pracovní úsilí. Odměna za překročení zisku je stanovena do maximální hodnoty 40 % z hodnoty překročení zisku. V takovém případě rozhoduje o objemu prostředků stanovených k výplatě na jednotlivé úseky generální ředitelka. Výplata přiznaného objemu mzdových prostředků je prováděna po zjištění hospodářského výsledku celého roku. Přiznání odměny za překročení zisku na zaměstnance provádí: pro zaměstnance přímo řízené generální ředitelkou – generální ředitelka. Pro ostatní zaměstnance – vedoucí příslušného úseku a schvaluje generální ředitelka. V případě odměny za mimořádné pracovní nasazení je stanovena maximální hodnota této odměny na 10 % z hodnoty vyplacených hrubých mezd kategorie THP a dělník. Objem těchto prostředků je stanoven dozorčí radou na návrh generální ředitelky. Odměna generální ředitelka a vrcholového managementu podniku je nadstandardní a je stanovena samostatně podle pracovní smlouvy.

## System hodnocení práce

Podle vykonávané práce a popisu pracovní náplně jsou v podniku MOPL, a. s. rozlišovány následující pozice:

- Dělník
- Technicko-hospodářský pracovník
- Zaměstnanec, kteří byli do své funkce jmenováni

Tabulka 14 Pořadí pracovních míst a faktorů,

Pořadí jednotlivých pracovních míst (prací) podle jednotlivých faktorů							
Placený faktor (1 - nejvyšší potřeba, 2 - střední potřeba, 3 - nejmenší potřeba)							
Pracovní místo (práce)	Znalosti	Dovednosti	Odpovědnost	ŘLZ	Pracovní podmínky	Kvalifikace	Fyzické požadavky
Manažerská p.	1	1	1	1	3	1	3
Administrativní p.	2	2	2	2	2	3	2
Dělnická p.	3	3	3	3	1	2	1

Zdroj: vlastní

Pro vyhodnocení práce se v podniku využívá metoda faktorového porovnání, kdy se identifikují klíčové pracovní místa a následně se k nim přiřadí placené faktory (kritéria hodnocení, požadavky práce). Pracovní místa jsou rozdělena do tří zmíněných kategorií. Zaměstnanci, kteří byli do svých funkcí jmenováni, budou dále označeni jako manažerské pozice, technicko-hospodářští pracovníci budou označeni jako administrativní pracovníci. Tři druhy pracovních pozic tedy tvoří dělníci, technicko-hospodářští pracovníci a manažeři. Požadavky práce tvoří znalosti, dovednosti, fyzické požadavky, důraz na řízení lidských zdrojů, odpovědnost, kvalifikace a pracovní podmínky. Jednotlivé údaje v tabulce byly stanoveny subjektivně při spolupráci personálního útvaru a útvaru generální ředitelky. Peněžní stupnice je v rozmezí 6 – 40 Kč. Hodnoty u jednotlivých faktorů jsou poté sečteny a vytváří základní sazbu za hodinu práce daného pracovníka na dané pracovní pozici.

**Tabulka 15, Faktorové porovnání MOPL, a. s**

Peněžní stupnice - znalosti	dovednost	odpovědnost	ŘLZ	pracovní podmínky	kvalifikace	fyzické požadavky	znalosti
6 Kč		dělnická pozice	dělnická pozice	manažerská pozice		manažerská pozice	dělnická pozice
8 Kč			administrativní pozice	administrativní pozice	administrativní pozice	administrativní pozice	
10 Kč		administrativní pozice			dělnická pozice		
12 Kč	dělnická pozice						
14 Kč							
16 Kč				dělnická pozice			administrativní pozice
18 Kč	administrativní pozice						
20 Kč							
22 Kč						dělnická pozice	manažerská pozice
24 Kč							
26 Kč							
28 Kč							
30 Kč							
34 Kč							
38 Kč							
40 Kč	manažerská pozice	manažerská pozice	manažerská pozice		manažerská pozice		

Zdroj: vlastní

*„Vzhledem k tomu, že jsou jednotlivé sazby interní informací podniku a nebyly předány pro potřeby této práce, budou všechny sazby fiktivní. Popisovaný systém však realitě odpovídá.“*

Následující tabulky ukazují jednotlivé sazby mezd vypočítané podle dosavadního systému. Největší mzdu pobírá 19 pracovníků na manažerských postech, zatímco nejmenší mzdu má 24 pracovníků na administrativních pozicích. Mezi těmito se pak vyskytuje pozice dělníka, která je v podniku zastoupena 60 krát. Celkové mzdové náklady na rok za všechny zde uvedené zaměstnance jsou 19 069 440 Kč.

**Tabulka 16, Mzda za hodinu,**

Mzda u jednotlivých pozic za hodinu		
Dělnická pozice / hodina		78,00 Kč
Administrativní pozice / hodina		70,00 Kč
Manažerská pozice / hodina		188,00 Kč

Zdroj: vlastní

**Tabulka 17, Mzda za měsíc,**

<b>Mzda u jednotlivých pozic za měsíc</b>		
Dělnická pozice / měsíc		12 480,00 Kč
Administrativní pozice / měsíc		11 200,00 Kč
Manažerská pozice / měsíc		30 080,00 Kč

Zdroj: vlastní

**Tabulka 18, Mzda za rok,**

<b>Mzda u jednotlivých pozic za rok souhrnně za všechny pracovníky</b>		
Dělnická pozice za rok		8 985 600,00 Kč
Administrativní pozice za rok		3 225 600,00 Kč
Manažerská pozice za rok		6 858 240,00 Kč
Celkem mzdové náklady za rok		19 069 440,00 Kč

Zdroj: vlastní

**Tabulka 19, Počty pracovníků,**

<b>Počty pracovníků na jednotlivých pozicích</b>		
Dělnická pozice / počet pracovníků		60
Administrativní pozice / počet pracovníků		24
Manažerská pozice / počet pracovníků		19

Zdroj: vlastní

### **Hodnocení zaměstnanců**

Forma hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotícího pohovoru probíhá na celopodnikové úrovni jednou ročně. Tento systém byl zaveden před třemi lety jako nástroj pro zvyšování efektivity pracovního výkonu. Pohovor je řízen pracovníkem personálního oddělení, který prošel rozsáhlým školením na toto téma a má také zkušenosti s tímto nástrojem z předešlého zaměstnání. Hodnocení obchodního, technického a výrobního ředitele provádí generální ředitelka. Generální ředitelka je pak hodnocena představenstvem podniku. Výsledky jsou analyzovány a následně jsou přijata řešení na eliminaci některých negativních skutečností, které z dotazníku vyplývají.

### ***3.3. Aplikace progresivních metod řízení lidských zdrojů v praxi***

Personální politika podniku se začala výrazněji proměňovat v roce 2008, kdy se v podniku vyčlenil „samostatný“ personální odbor. Tato skutečnost byla reakcí na potřebu zavedení moderních trendů personálního řízení v podniku. Tehdejší průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci prokázal výraznější nedostatky v personální práci a tak bylo na tuto skutečnost nutné reagovat. Po půlroční době plánování byl zaveden nový systém řízení lidských zdrojů v podniku. Tento systém zahrnuje a aplikuje důraz na kvalitu všech personálních činností v podniku. Šlo zejména o zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců. Tento systém dříve v podniku neexistoval a tak byla nutná důkladná příprava před jeho zavedením. Dlouhodobě personální oddělení sleduje naplňování personální strategie – kterou stanovuje a následně posílá k posouzení vedení podniku. Po schválení vedením je možné začít strategii plnit. Plnění spočívá v plánování potřeby lidských zdrojů, v analýze pracovních činností, v přípravě vzdělávacích a motivačních programů, v přípravě programů péče o zaměstnance, v náboru a zaškolení nových zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců, přípravě školení, spolupráce na vedení personální agendy. Odpovědní pracovníci se pravidelně účastní různých školení a konferencí o aplikaci personální práce, aktivně také vyhledávají moderní trendy v této oblasti.

## **4. Projekt průzkumu odměňování a hodnocení pracovního výkonu výrobní firmy**

### **4.1. Cíl průzkumu**

Cílem průzkumu bylo zjištění postoje zaměstnanců k aktuálnímu systému odměňování práce a hodnocení pracovníků v podniku MOPL, a. s. Tento cíl vychází ze struktury této práce, protože její součástí jsou i návrhy na vylepšení dosavadního systému odměňování pracovníků.

**V rámci procesu stanovení cíle průzkumu bylo využito i možnosti formulace hypotéz, které zní:**

*Většina (více než 70 %) pracovníků je se současným systémem odměňování spokojena.*

*Při hodnotících pohovorech nedochází (ve více než 90 %) k chybám ze strany hodnotitele.*

Přípravná etapa průzkumu spočívala zejména ve formulaci cíle, hypotéz a naplánování jednotlivých aktivit, které povedou právě ke splnění cíle. Velký důraz byl kladen na metodu výběru vzorku a sestavení dotazníků. V rámci průzkumu došlo ke sběru primárních dat, která se dotýkala problematiky personální práce v podniku. Konkrétně se jednalo o oblast hodnocení pracovního výkonu a odměňování.

### **4.2. Metoda zjišťování dat**

Vzhledem ke stanovenému cíli byla jako nejvhodnější metoda vybrána metoda sběru údajů pomocí dotazování, konkrétně formou osobního dotazování. Osobní dotazování se využívá zejména u kvantitativních průzkumů, kdy je osloven větší počet respondentů. Základní výhodou pro tento výzkum byla možnost přímého kontaktu se zaměstnancem (respondentem). Při



provádění průzkumu, totiž bylo možné váhavější respondenty přesvědčit, k účasti na průzkumu a zároveň jim popř. vysvětlit složitější otázky. Průzkum byl proveden autorem této práce v rámci jejího vypracování, proto nebylo nutné vynakládat žádné zvýšené výdaje (např. na osobu tazatele nebo na specializovaný software pro vyhodnocení výsledků). Sběr primárních dat proběhl v posledním týdnu měsíce ledna – tedy od 23. 1. do 27. 1. 2012 v prostorách společnosti MOPL, a. s.

Dotazník se skládal ze tří druhů otázek – podle předmětu, kterým se zabývaly. První typ se zaměřil na filtraci a rozdělení respondentů do jednotlivých skupin pro kvalitnější vyhodnocení dotazníkového šetření.

### **4.3. Výběr respondentů**

Cílová skupina pro výběrový vzorek obsahovala všechny současné pracovníky společnosti MOPL, a. s. Jejich počet byl k 31. 12. 2011 celkem 103, nicméně se v daném termínu podařilo oslovit 83 respondentů. Přes první filtrační otázku neprošlo 8 z nich, takže konečný počet respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili a odpověděli na všechny otázky, bylo 75 pracovníků (což tvoří 72,82 %).

### **4.4. Zjištěná data**

V této části jsou představeny dosažené výsledky u jednotlivých otázek.

#### **1. Jak dlouho pracujete u společnosti MOPL, a. s.?**

méně než 1 rok x 1 - 3 roky x 4 - 7 let x 7 let a více

Pracovníci, kteří ve společnosti pracují méně - než jeden rok byli z vyhodnocení výsledků vyškrtnuti. Důvodem je jejich pravděpodobná nízká znalost systému odměňování a hodnocení ve společnosti. Tímto způsobem bylo vyřazeno 8 respondentů.

## **2. Na jaké pozici pracujete?**

dělnická pozice x administrativní pozice x technik, technolog x řídicí pozice (ředitel)

odborný pracovník technického útvaru x odborný pracovník výrobního útvaru x odborný pracovník obchodně-ekonomického útvaru x jiná

Účelem této otázky je jednotlivé respondenti rozčlenit podle jejich příslušnosti k pracovní pozici nebo k organizačnímu útvaru. Protože ve společnosti působí tři útvary (a útvar generální ředitelky) dá se očekávat, že budou existovat rozpory v názorech na jednotlivé problémy. Roztřídění tedy umožní efektivnější vyhodnocení výsledků.

## **3. Jste spokojen se systémem odměňování v podniku?**

velmi spokojen x spokojen x nevím x nespokojen x velmi nespokojen

Otázka cílí na obecný názor vůči systému odměňování v podniku. Cílem je zjistit pohled zaměstnanců na tuto problematiku. Jedná se sice o zjištění subjektivního stanoviska, ale přesto je nutné, pro další část práce mít přehled o názoru zaměstnanců na tento systém.

## **4. Vnímáte aktuální systém odměňování jako spravedlivý (dostávají zaměstnanci stejnou mzdu za stejnou práci)?**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

Jedním z pravidel při tvorbě systému odměňování je zásada spravedlnosti, ta je upravena i zákonem. Za stejnou práci by měla náležet stejná odměna. Nelze odměňovat některé pracovníky více než druhé, když vykonávají stejnou práci. Takový přístup je nespravedlivý. Cílem je zjistit zdali je tato zásada respektována.

**5. Vnímáte aktuální systém odměňování jako přiměřený (odpovídá mému pracovnímu výkonu)?**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

Přiměřeností odměňování je míra spokojenosti s odměnou ve vztahu k odvedené práci. Ve zkratce jde o to, jestli je zaměstnanec s odměnou spokojen a nepřipadá mu příliš nízká vzhledem k jeho výkonu. Cílem otázky je získat názor zaměstnanců na tuto skutečnost.

**6. Vnímáte aktuální systém odměňování jako motivující?**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

Systém odměňování, by kromě jiného, měl také být motivujícím prvkem v organizaci. Zdali na zaměstnance tímto způsobem působí, zjišťuje právě tato otázka. Cílem otázky je tedy identifikovat míru motivace zaměstnanců způsobenou systémem odměňování.

**7. Vyjádřete míru souhlasu: V podniku dochází k častým (více než 1 x ročně) změnám systému odměňování.**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

Časté změny (v tomto případě kvantifikované jako změny více než 1 x ročně) působí na řadu zaměstnanců nemotivačně. V důsledku takového chování mohou nastat problémy s jejich dlouhodobou motivací. Je pravděpodobné, že přestanou „hledět“ do budoucnosti, protože nebudou mít jistotu, že odměna, která je čeká v dlouhodobém horizontu, skutečně přijde. Cílem otázky je tedy zjistit, zdali podnik neporušuje při provádění politiky odměňování tuto zásadu.

**8. Myslím, že u konkurenčního podniku bych za stejnou práci obdržel vyšší mzdové ohodnocení.**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

Jak vnímají zaměstnanci situaci na trhu práce (alespoň v ohledu na mzdy v konkurenčních podnicích) zjišťuje tato otázka. Z výsledků se dá posoudit jejich postoj k odměně, zdali se cítí podhodnoceni nebo nadhodnoceni. Cílem otázky je tedy zjištění tohoto postoje.

**9. Systém odměňování v podniku je otevřený (transparentní).**

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Transparentnost je jedním ze základních předpokladů úspěšného systému odměňování. Pracovníci musí vědět, jak systém funguje, aby nedocházelo k rozporům mezi managementem a zaměstnanci. Proto se tato otázka zabývá právě vnímáním transparentnosti systému odměňování mezi zaměstnanci.

**10. Mám dostatečnou příležitost k rozvoji svých schopností?**

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Otázka se snaží přijít na to, zdali mají zaměstnanci společnosti spíše transakční požadavky nebo relační požadavky na mzdu. Je to nepřímá forma otázky (v další části dotazníku je i přímá otázka na tento požadavek), dá se předpokládat, že v případě preference příležitosti k rozvoji schopností dávají přednost relační odměně. Kromě toho je cílem otázky zjistit zdali společnost poskytuje také možnost rozvoje schopností zaměstnancům.

**11. Mám dostatečnou příležitost k rozvoji svého vzdělávání?**

ano  spíše ano  nevím  spíše ne  ne

Cílem otázky je zjistit zdali společnost zaměstnancům poskytuje vzdělávací možnosti.

**12. Dávám přednost odměnám ve formě transakční (základní mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody) nebo dávám přednost relačním odměnám (vzdělávání a rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce).**

transakční x zásluhová x nemohu posoudit

Rozhodnutí o poskytování spíše transakčních nebo spíše relačních odměn zaměstnancům je jedním ze základních kroků při tvorbě systému odměňování. U každé společnosti by měl být tento poměr jiný, protože i složení zaměstnanců je v každé společnosti jiné. Cílem otázky je zjistit preferenci transakční nebo relační formy odměn.

**13. Označte, s kterým jevem jste se setkali?**

Následující otázky se zaměřují na hodnocení zaměstnanců, zvláště jeho průběh a zkoumají, zdali se v procesu vyskytují chyby. Cílem otázky je zjistit existenci chyb při hodnotícím pohovoru.

**U pracovního hodnocení mi byly vytýkány chyby, které jsem nemohl ovlivnit.**

ano x ne

**U pracovního hodnocení na mě hodnotitel působil zaujatě.**

ano x ne

**U pracovního hodnocení se hodnotitel zaměřuje pouze na negativní stránky mojí práce.**

ano x ne

**Průběh pracovního hodnocení byl nemorální.**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

**14. Pracovní hodnocení je pro mě podnětem ke zlepšení mého pracovního výkonu.**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

Hodnotící pohovor může být také nástrojem motivace. Pokud je vhodně provedený může se stát základem pro zvýšení výkonu pracovníků organizace. Právě existenci tohoto jevu zkoumá tato otázka, jejímž cílem je zjistit zdali hodnotící pohovor zvyšuje pracovní výkon zaměstnance.

**15. Účel hodnocení mého pracovního výkonu hodnotím jako nesmyslný.**

ano x spíše ano x nevím x spíše ne x ne

V praxi se může stát, že zaměstnanci nepochopí účel hodnotícího pohovoru a tím pádem nebudou zcela upřímní a celý proces hodnocení pracovníka ztratí smysl. Proto by mělo v podniku existovat všeobecné povědomí o účelu hodnocení, jeho smyslu a potřebě jeho existence. A právě cílem této otázky je identifikace tohoto povědomí v podniku MOPL, a. s.

Zpracování údajů proběhlo pomocí softwarového programu MS EXCEL.

#### ***4.5. Interpretace zjištěných dat***

**Jak dlouho pracujete u společnosti MOPL, a. s.?**

Největší podíl pracovníků, který se průzkumu účastnil, pracuje ve společnosti jeden až tři roky 34 pracovníků (tj. 45,33 %), čtyři až sedm let je v zaměstnaneckém poměru 27 pracovníků (tj. 36 %), sedm let a více 14 zaměstnanců (tj. 18,67 %). Současný systém hodnocení zaměstnanců byl v podniku zaveden před třemi lety, proto je zřejmé, že nadpoloviční většina (tj. 54 %) respondentů byla zasažena tímto procesem již od počátku jeho vzniku.

Obrázek 4, Délka trvání pracovního poměru,



Zdroj: vlastní

#### **Na jaké pozici nebo v jakém útvaru pracujete?**

Rozložení jednotlivých odpovědí je u této otázky následující: dělnická pozice – 17 respondentů (tj. 22,67 %), administrativní pozice – 17 dotazovaných (tj. 22,67 %), oddělení odborného pracovníka technického útvaru 12 pracovníků (tj. 16 %), oddělení odborného pracovníka výrobního útvaru - 8 zaměstnanců (tj. 10,67 %), oddělení odborného pracovníka obchodně-ekonomického útvaru – 9 pracovníků (tj. 12 %), řídicí pozice (ředitel) – 2 ředitelé (tj. 2,67 %). Na pozici technik, technolog pracuje 10 dotazovaných (tj. 13,33 %). Z výsledků je patrné, že se podařilo zasáhnout zaměstnance ze všech organizačních útvarů společnosti MOPL, a. s. (V další části práce bude pro pracovníky odborných oddělení použito souhrnné označení odborný pracovník – dané oddělení).

Obrázek 5, Pracovní pozice dotazovaných,



Zdroj: vlastní

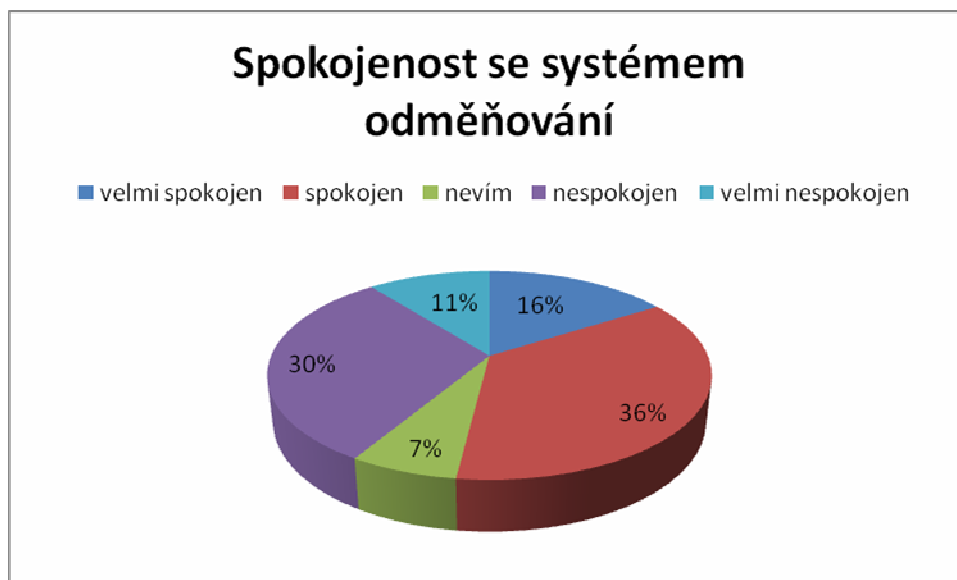
### Jste spokojen se systémem odměňování v podniku?

První z otázek zaměřující se na odměňování spočívala ve zjištění názoru (spokojenosti) na systém odměňování. Největší část zaměstnanců byla spokojena a to celkem 27 pracovníků (tj. 36 %), velmi spokojeno bylo 12 dotazovaných (tj. 16 %), odpověď nevím zvolilo 5 respondentů (tj. 6,67 %), nespokojeno bylo 23 pracovníků (tj. 30,67 %), velmi nespokojeno 8 zaměstnanců (tj. 10,67 %). U této otázky je tak patrný určitý rozkol mezi jednotlivými preferencemi, velmi podobný podíl zaměstnanců byl spokojen (tj. 36 %) a také nespokojen (tj. 30,67 %). Při bližším pohledu na výsledky je možné objevit, že více než 50 % respondentů pracujících na pozici dělník zvolilo možnost nespokojen nebo velmi nespokojen, zatímco u administrativních pozic nebo odborných pracovníků technického útvaru jsou



výsledky vesměs kladné. Nespokojenost projevila také většinová část odborných pracovníků obchodně ekonomického útvaru.

Obrázek 6, Spokojenost se systémem odměňování,



Zdroj: vlastní

#### **Vnímáte aktuální systém odměňování jako spravedlivý?**

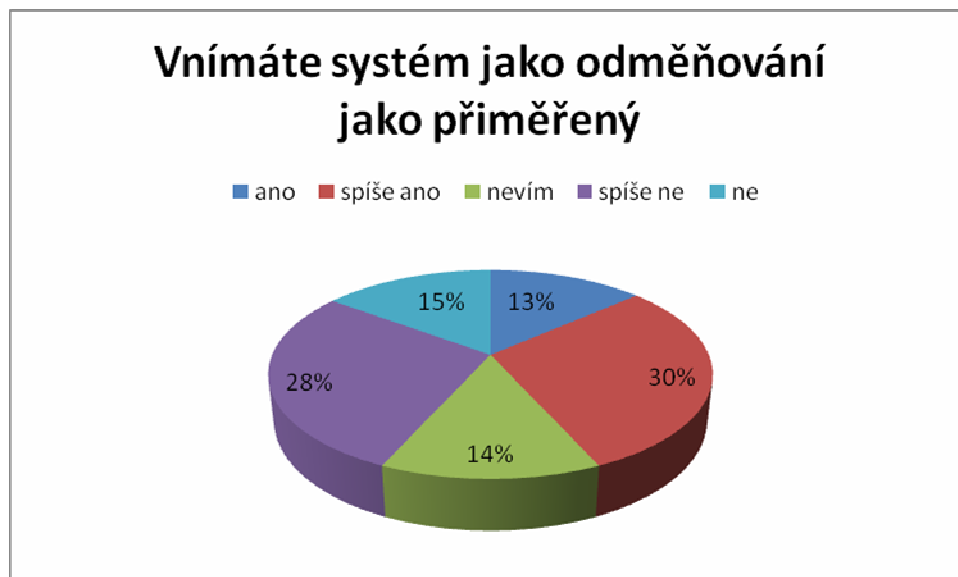
Valná většina dotazovaných vyjádřila u této otázky kladný postoj. Možnost ano zvolilo 32 zaměstnanců (tj. 42,67 %), možnost spíše ano také 32 zaměstnanců (tj. 42,67 %), kolonku nevím využilo 8 pracovníků (tj. 10,67 %) a spíše ne se objevilo u 3 zaměstnanců (tj. 4 %). Tyto tři záporná stanoviska se objevila u zaměstnanců na dělnických pozicích.

#### **Vnímáte aktuální systém odměňování jako přiměřený?**

I názory na přiměřenost systému odměňování v celopodnikovém měřítku jsou velmi vyrovnané. Možnost ano označilo 10 respondentů (tj. 13,33 %), spíše ano 22 dotazovaných (tj. 29,33 %), nevím 10 zaměstnanců (tj. 13,33 %), odpověď spíše ne zvolilo 22 pracovníků (tj. 29,33 %) a poslední možnost ne byla vybrána celkem 11krát (tj. 14,67 %). Vzhledem k velmi vyrovnaným výsledkům bylo nutné provést další podrobnější analýzu odpovědí. Největší nesouhlas se projevil u odborných pracovníků obchodně ekonomického útvaru,

zde nadpoloviční většina zvolila možnost ne, stejně tak odborný pracovníci technického útvaru nesouhlasili. Největší roztržičnost názorů se projevila u pracovníků na dělnických pozicích.

Obrázek 7, Přiměřenost systému,



Zdroj: vlastní

### **Vnímáte aktuální systém odměňování jako motivující?**

Systém motivuje celkem 9 zaměstnanců (12 %), zatímco nemotivuje 10 (tj. 13,33 %), odpověď spíše ne označilo 16 dotazovaných (21,33 %), nevím zvolilo 13 respondentů (17,33 %), zbylých 27 se vyslovilo pro možnost spíše ano. Největší podíl „nemotivovanosti“ je vidět opět u dělníků a také u odborných pracovníků výrobního útvaru.

### **Vyjádřete míru souhlasu: V podniku dochází k častým změnám systému odměňování.**

Výsledky jasně potvrzují, že v podniku nedochází k častým změnám systému odměňování. Nejmenší část respondentů označila možnost nevím – 9 (tj. 12 %), zbytek odpovědí se rozdělil mezi odpovědi spíše ne (29 dotazovaných, tj. 38,67 %) a ne (37 respondentů, tj. 49,33 %). Nejvíce odpovědí nevím se objevilo u pracovníků, kteří v podniku působí 1-3 roky.

**Myslím, že u konkurenčního podniku bych za stejnou práci obdržel vyšší mzdové ohodnocení.**

O pravdivosti tohoto tvrzení není přesvědčena valná většina pracovníků. Možnost spíše ne zvolila více než polovina dotazovaných – 40 (tj. 53,33 %). Možnost ne potom 2 zaměstnanci (tj. 2,67 %), možnost ano zvolilo 5 pracovníků (6,67 %), spíše ano 7 respondentů (tj. 9,33 %), zbytek v podobě 21 (tj. 28 %) pracovníků neví.

**Obrázek 8, Vyšší platové ohodnocení u konkurenčního podniku,**



Zdroj: vlastní

**Systém odměňování v podniku je otevřený.**

Transparentnost systému odměňování v podniku byla hodnocena následovně: možnost ano zvolilo 11 zaměstnanců (tj. 14,67 %), pro možnost spíše ano se vyslovilo 10 zaměstnanců (tj. 13,33 %), zatímco největší počet zaměstnanců zvolil možnost – spíše ne a to ve 30 případech (tj. 30 %), negativní odpověď ne se rozhodlo vyplnit 9 zaměstnanců (12 %), zatímco 15 zaměstnanců nevědělo, jestli je systém odměňování transparentní. Velký počet negativních odpovědí byl opět způsoben nesouhlasným postojem zaměstnanců na dělnických pozicích a tentokrát i na administrativních pozicích.

### **Mám dostatečnou příležitost k rozvoji svých schopností?**

Dostatečnou příležitost k rozvoji svých schopností nachází 12 dotazovaných (tj. 16 %), správnou odpověď vidí v možnosti spíše ano (tj. 24 %), nevím zvolilo 14 pracovníků (tj. 18,67 %). K možnosti spíše ne se přiklonila největší část respondentů – 23 (tj. 30,67 %), zbylých 8 pracovníků se rozhodlo označit možnost ne (tj. 10,67 %). Téměř polovina zaměstnanců na dělnických pozicích zvolila možnost ne a možnost spíše ne zvolil zbytek zaměstnanců na dělnických pozicích. Převažující negativní postoj byl zaznamenán také u administrativních pozic. Zatímco nejvíce spokojeni byli odborní pracovníci technického útvaru.

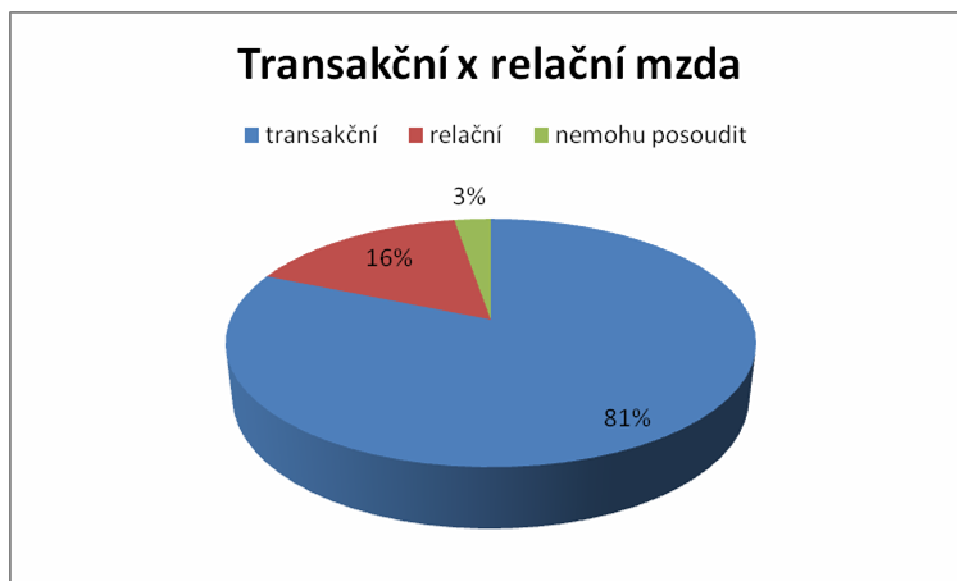
### **Mám dostatečnou příležitost k rozvoji svého vzdělávání?**

Příležitost k rozvoji vzdělávání necítí 17 pracovníků (tj. 22,67 %), další z negativních postojů ve formě odpovědi spíše ne vyjádřilo 18 zaměstnanců (tj. 24 %). Podobný byl i počet odpovědí spíše ano a to 19 pracovníků (25,33 %), možnost ano pak zvolilo 8 zaměstnanců (tj. 10,67 %). U této otázky se objevila zvolená možnost nevím celkem 13krát (tj. 17,33 %). Při srovnání odpovědí zaměstnanců na různých pracovních pozicích, lze opět vysledovat negativní postoj k této otázce u zaměstnanců na dělnických pozicích.

Dávám přednost odměnám ve formě transakční (základní mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody) nebo dávám přednost relačním odměnám (vzdělávání a rozvoj, zkušenosti a zážitky z práce).

V drtivé většině dávají dotazovaní zaměstnanci společnosti MOPL, a.s. přednost transakční mzdě. Tuto možnost zvolilo 81,33 % dotazovaných. Pro variantu relační mzdy se vyslovilo 12 zaměstnanců (tj. 16 %), a celkem ve 2 případech (tj. 2,67 %) se objevila možnost, nemohu posoudit.

Obrázek 9, Transakční x relační mzda



Zdroj: vlastní

#### **Označte, s kterým jevem jste se setkali?**

U pracovního hodnocení mi byly vytýkány chyby, které jsem nemohl ovlivnit. Kladná odpověď na tuto otázku se objevila v osmi případech (tj. 10,67 %). Zbytek pracovníků ( 67, tj. 89,33 %) tuto zkušenost ze zásadní chybou u pohovoru nemá. U sedmi z osmi případů se tato chyba vyskytla v případě hodnotících pohovorů - zaměstnanců na dělnických pozicích.

#### **U pracovního hodnocení na mě hodnotitel působil zaujatě.**

S tímto tvrzením souhlasí 24 pracovníků (tj. 32 %), je tedy zřejmé, že se tato chyba vyskytuje v podniku. Nicméně je také nutné respektovat subjektivitu jednotlivých odpovědí. Zbytek respondentů se přiklonil k možnosti ne (51, tj. 68 %).

#### **U pracovního hodnocení se hodnotitel zaměřuje pouze na negativní stránky mojí práce.**

Zde vyjádřilo souhlasný postoj 8 respondentů (tj. 10,67 %), zatímco zbytek v podobě 67 respondentů zvolil možnost ne (tj. 89,33 %).

### **Průběh pracovního hodnocení byl nemorální.**

U této otázky panovala jednoznačná shoda, protože všech 75 pracovníků označilo možnost ne (tj. 100 %).

### **Pracovní hodnocení je pro mě podnětem ke zlepšení mého pracovního výkonu.**

Pracovní hodnocení je podnětem ke zlepšení pracovního výkonu u 18 zaměstnanců (tj. 24 %), druhou kladnou možnost zvolil největší počet pracovníků a to 32 (tj. 42,67 %), odpověď nevím zvolilo 6 zaměstnanců (tj. 8 %). Možnost spíše ne označilo 15 zaměstnanců (tj. 20 %) a možnost ne byla zvolena 4krát (tj. 5,33 %). Z velké části se negativní odpovědi objevili opět u dělnických profesí, ale také u administrativních pracovníků.

**Obrázek 10, Pracovní hodnocení jako podnět ke zlepšení pracovního výkonu,**



Zdroj: vlastní

### **Účel hodnocení mého pracovního výkonu hodnotím jako nesmyslný.**

S tímto tvrzením souhlasí pouze 3 dotazovaní (tj. 4 %) a spíše ano označilo 7 respondentů (tj. 9,33 %), možnost nevím zvolilo 12 pracovníků (tj. 16 %) a ve

smyslu spíše ne se vyjádřilo 35 zaměstnanců (tj. 46,67 %). Odpověď ne zvolil zbytek v podobě 18 pracovníků, tj. 24 %.

### **Potvrzení / vyvrácení hypotéz**

*Většina (více než 70 %) pracovníků je se současným systémem odměňování spokojena.*

Na otázku číslo 2. Jste spokojen se systémem odměňování v podniku? Odpověděla polovina pracovníků (přesně 52 %) ano a spíše ano. Proto nebyla hypotéza potvrzena.

*Při hodnotících pohovorech nedochází (ve více než 90 %) k chybám ze strany hodnotitele. Více než 90% shoda na skutečnost, že nedochází k chybám ze strany hodnotitele, byla pouze u otázky, která vyloučila nemorální chování hodnotitele. **Vzhledem k této skutečnosti nebyla hypotéza potvrzena.***

**Na základě vyvrácení hypotéz se dá potvrdit, že většina zaměstnanců není spokojena se současným stavem odměňování v podniku a při provádění hodnotících pohovorů dochází k chybám.**

## **4.6. Doporučení a návrhy ke zkvalitnění práce**

V návaznosti na zjištěné údaje je možné navrhnout následující kroky ke zkvalitnění práce ve společnosti MOPL, a. s.

### **Reorganizace dosavadního systému hodnocení a odměňování práce**

Současný systém, který rozděluje pracovní pozice v podniku pouze na tři skupiny, není ideální a tuto skutečnost prokázal i průzkum mezi zaměstnanci. Následuje proto návrh nového řešení této situace, který spočívá v přidání pracovních pozic do systému. Odstraní se tak příliš obecné charakteristiky pozic. A bude nastavena přesnější specifikace pracovní náplně

u jednotlivých pracovníků. Následuje tabulka navržení pracovních pozic do systému pořadí jednotlivých pracovních míst (prací) podle jednotlivých faktorů.

**Tabulka 20, Návrh nového rozdělení,**

	Odměna celkem / hodina	Odměna celkem týden	Odměna celkem / měsíc	Odměna celkem / rok	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady za rok
Obchodní ředitel	182 Kč	7 280 Kč	29 120 Kč	349 440 Kč	1	349 440 Kč
Výrobní ředitel	179 Kč	7 160 Kč	28 640 Kč	343 680 Kč	1	343 680 Kč
Technický ředitel	205 Kč	8 200 Kč	32 800 Kč	393 600 Kč	1	393 600 Kč
Vedoucí pracovník v útvaru generálního ředitele	143 Kč	5 720 Kč	22 880 Kč	274 560 Kč	3	823 680 Kč
Vedoucí pracovník v obchodně ekonomickém útvaru	88 Kč	3 520 Kč	14 080 Kč	168 960 Kč	4	675 840 Kč
Vedoucí pracovník ve výrobním útvaru	121 Kč	4 840 Kč	19 360 Kč	232 320 Kč	3	696 960 Kč
Vedoucí pracovník v technickém útvaru	125 Kč	5 000 Kč	20 000 Kč	240 000 Kč	1	240 000 Kč
Administrativní pracovník	75 Kč	3 000 Kč	12 000 Kč	144 000 Kč	26	3 744 000 Kč
Dělník	116 Kč	4 640 Kč	18 560 Kč	222 720 Kč	60	13 363 200 Kč
Odborný pracovník v útvaru generálního ředitele	70 Kč	2 800 Kč	11 200 Kč	134 400 Kč	0	0 Kč
Odborný pracovník v obchodně ekonomickém útvaru	65 Kč	2 600 Kč	10 400 Kč	124 800 Kč	0	0 Kč
Odborný pracovník ve výrobním útvaru	100 Kč	4 000 Kč	16 000 Kč	192 000 Kč	2	384 000 Kč
Odborný pracovník v technickém útvaru	67 Kč	2 680 Kč	10 720 Kč	128 640 Kč	1	128 640 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 536 Kč</b>	<b>61 440 Kč</b>	<b>245 760 Kč</b>	<b>2 949 120 Kč</b>	<b>103</b>	<b>21 143 040 Kč</b>

Zdroj: vlastní

Po sestavení tabulky nadchází čas pro stanovení mzdových nákladů, viz následující tabulka.

**Tabulka 21, Nové mzdové náklady,**

	Dovednost	Odměna v Kč	Odpovědnost	Odměna v Kč	ŘÍZ	Odměna v Kč	Pracovní podmínky	Odměna v Kč	Kvalifikace	Odměna v Kč	Fyzické požadavky	Odměna v Kč	Znalosti	Odměna v Kč
Obchodní ředitel	1	40	3	30	1	40	13	6	3	30	13	6	3	30
Výrobní ředitel	2	34	2	34	2	34	7	12	2	34	8	11	2	20
Technický ředitel	3	30	1	40	3	30	6	13	1	40	7	12	1	40
Vedoucí pracovník v útvaru generálního ředitele	4	28	4	28	4	28	9	10	8	11	9	10	4	28
Vedoucí pracovník v obchodně ekonomickém útvaru	5	14	6	13	5	14	8	11	6	13	10	9	5	14
Vedoucí pracovník ve výrobním útvaru	6	13	7	12	6	13	3	30	5	14	5	26	6	13
Vedoucí pracovník v technickém útvaru	7	12	5	14	7	12	2	34	4	28	6	13	7	12
Administrativní pracovník	12	7	12	7	12	7	12	7	13	6	2	34	12	7
Dělník	13	6	13	6	13	6	1	40	7	12	1	40	13	6
Odborný pracovník v útvaru	8	11	8	11	8	11	11	8	9	10	11	8	8	11
Odborný pracovník v obchodně ekonomickém útvaru	9	10	9	10	9	10	10	9	10	9	12	7	9	10
Odborný pracovník ve výrobním útvaru	10	9	10	9	10	9	4	28	11	8	4	28	10	9
Odborný pracovník v technickém útvaru	11	8	11	8	11	8	5	14	12	7	3	14	11	8

Zdroj: vlastní



Celý systém zvýší mzdové náklady o cca 10,87 %, tento efekt by však nemusel být negativní. V průzkumu se nespokojenost se projevowała zejména na pozicích dělníků. Tento systém na tuto skutečnost reaguje a nabízí jim zvýšení mzdy. Zvýšená odměna a spravedlivější zařazení zaměstnanců do jednotlivých skupin může vyvolat vyšší pracovní efektivitu. Navíc je možné zvýšit mimořádné odměny pro zaměstnance v případě dosažení zisku a tím je vlastně motivovat k ještě větším výkonům. Pozice, u kterých plat poklesl, je možné motivovat zvýšením nepeněžních odměn. Protože poskytnutí nepeněžní odměny znamená také náklad, tak by toto poskytování mohlo být pouze jednorázové a to tak, aby nebyl nákladový efekt v dlouhodobém měřítku příliš vysoký. Jedná se pouze o návrh celého systému. Před jeho realizací by muselo dojít k celé řadě činností, s jejichž pomocí by byl kompletní a realizovaný projekt alespoň v menší míře odlišný. Návrh reaguje na základní nedostatky, které byly zjištěny provedením průzkumu mezi zaměstnanci.

Rozdělení zaměstnanců do více skupin podle pracovních úkolů, navržení transparentního, spravedlivého systému odměňování a hodnocení práce vychází teoretických poznatků představených v tomto textu.

Celkově však proces změny systému hodnocení práce a odměňování představuje velmi náročnou činnost, která musí souběžně reagovat na požadavky vedení podniku, požadavky zaměstnanců a dostupnost zdrojů organizace. Navíc musí zaručit a zajišťovat široké spektrum činností a funkcí. Bez propracovaného testování, odhadu nákladů, porady s odborníky nelze v žádném případě systém aplikovat.

Dalším návrhem je provedení kvalitativního výzkumu na téma kvality současného systému odměňování a hodnocení práce. Vzorek 103 respondentů je poměrně široký pro kvalitativní výzkum nicméně časové a personální zdroje na jeho provedení má společnost k dispozici. Cílem výzkumu by bylo podrobné zjištění názoru na daný systém a implementace navrhovaných změn.

## ZÁVĚR

Systém odměňování podniku má velký vliv na kvalitu práce jednotlivých pracovníků. A protože ve velké většině organizací je právě lidský faktor nástrojem úspěchu. Stává se systém odměňování nezbytnou a pevnou součástí řízení lidských zdrojů. Před jeho sestavením je nutné vzít úvahu také jednotlivé pracovní pozice v podniku, jejich pracovní popisy a důkladně analyzovat přínos jednotlivých pracovníků na jednotlivých pozicích.

Základem pro úspěch tohoto kroku je provedení důkladné analýzy práce. Po její realizaci nastává čas pro hodnocení pracovních pozic a v návaznosti na zjištěná data z obou analýz dochází k sestavení systému odměňování podniku. Ani sebedokonejší systém nemusí být maximálně efektivní, vždy totiž záleží na jednotlivých zaměstnancích a na tom jak se k tomuto systému staví. Proto se doporučuje pravidelné provádění průzkumů spokojenosti zaměstnanců v podniku. Tento průzkum může být součástí neméně důležitého prvku v oblasti řízení lidských zdrojů a to hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Ten je nejčastěji prováděn formou hodnotícího pohovoru. Struktura pohovoru vychází z charakteristik dané organizace.

Diplomová práce: „Moderní metody analýzy práce, hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a.s.“, analyzovala současné trendy v personální politice podniku MOPL, a. s.. A to s důrazem na analýzu práce, hodnocení práce, odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Rozdělení obsahu práce na teoretickou a praktickou část odpovídalo stanovením cílům. Primárním cílem této diplomové práce bylo popsat metody a formy analýzy práce, hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a.s. Popsat využití moderních metod a forem analýzy práce. Sekundárním cílem bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit postoje zaměstnanců k těmto novým trendům souvisejícím s kvalitou, výkonem a odměňováním ve výrobní firmě.

Teoretická část čerpala z široké základny literárních zdrojů zabývajících se tématikou personálních činností. Praktická část práce představila společnost MOPL, a. s. a to zejména s ohledem na organizační strukturu, stěžejní personální pozice a systém odměňování. V této části nechybí ani průzkum mezi zaměstnanci společnosti na téma moderních trendů v podniku. Na základě provedeného průzkumu a sběru dalších sekundárních údajů byla navržena řešení, díky kterým by mohlo v dané oblasti dojít k zlepšení.

Mezi základní návrhy patří navržení nového systému odměňování v podniku MOPL, a. s., který by lépe respektoval rozložení práce mezi jednotlivé pracovní pozice. Současný systém vykazuje jisté nedostatky. Jejich eliminace ovšem nemusí být řešena kompletní změnou systému. Pokud by došlo k provedení kvalitativního výzkumu mezi zaměstnanci, tak by bylo možné lépe vyhodnotit potřebu změny.

Nicméně i dosavadní systém odměňování je nastaven tak, aby poskytoval zaměstnancům vykonávajícím stejnou práci, stejnou odměnu a obecně má svoje světlé stránky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha, 2010, Management Press, 399 s., ISBN 978-80-7261-3.

ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ, M., *Manažment ľudských zdrojov*, 1. vyd., Bratislava, 2007, Vydavateľstvo Ekonóm.

NAKONEČNÝ, M., *Motivacie pracovního jednaní a její řízení*, 1. vyd., Praha, 1992, Management Press.

WERTHER, W., DAVIS, K., *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd., Praha, 1992, Victoria Publishing.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha, 2002, Grada Publishing, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. vyd. Praha, 1999, Grada Publishing, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

KRATOCHVÍL, O., *Management*, Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2003, 239 s. ISBN 80-7314-023-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-636-0.

PALÁN, Z., *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PROVAZNÍK, Vl., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

SOUČEK, Zd., *Firma 21. století : (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. [Praha] : Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

ADAIR, JOHN ERIC. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. [z anglického originálu přeložil Pavel Medek]. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. (Ostrava: Ostravské tiskárny). 231 s. ISBN 80-85603-40-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F., *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-717-9847-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Výroční zpráva: za rok 2010*. Rosice u Brna, 2010.

Analýza pracovních míst. *ManagementMania.com* [online]. 2011 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://managementmania.com/analyza-pracovnich-mist>

MORAVSKÝ PLYNOSTAV, a. s. *Moravský Plynostav* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.mopl.cz/index.html>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam tabulek

Tabulka 1, Úkoly systému odměňování .....	20
Tabulka 2, Otázky v systému odměňování .....	21
Tabulka 3, Důležité faktory při odměňování.....	22
Tabulka 4, Důležité faktory odměňování - Goodridg .....	23
Tabulka 5, Složení celkové odměny.....	25
Tabulka 6, Přístupy k hodnocení práce číslo 1.....	32
Tabulka 7, Přístupy k hodnocení práce číslo 2.....	33
Tabulka 8, Přístupy k hodnocení práce číslo 3.....	33
Tabulka 9, Pořadí jednotlivých pracovních míst.....	36
Tabulka 10, Peněžní stupnice .....	37
Tabulka 11, Podoba systému a podoba procesu .....	38
Tabulka 12, Harmonogram tvorby systému .....	39
Tabulka 13, Průměrný počet zaměstnanců.....	55
Tabulka 14 Pořadí pracovních míst a faktorů, .....	60
Tabulka 15, Faktorové porovnání Moravský Plynostav, a. s. ....	61
Tabulka 16, Mzda za hodinu, .....	61
Tabulka 17, Mzda za měsíc, .....	62
Tabulka 18, Mzda za rok, .....	62
Tabulka 19, Počty pracovníků, .....	62
Tabulka 20, Návrh nového rozdělení, .....	80
Tabulka 21, Nové mzdové náklady, .....	80

## Seznam obrázků

Obrázek 1, Formulář popisu práce, .....	18
Obrázek 2, Transakční x relační, .....	26
Obrázek 3, Organizační struktura - Moravský Plynostav, a. s. , .....	47
Obrázek 10, Délka trvání pracovního poměru, .....	71
Obrázek 11, Pracovní pozice dotazovaných, .....	72
Obrázek 12, Spokojenost se systémem odměňování,.....	73
Obrázek 13, Přiměřenost systému, .....	74
Obrázek 14, Vyšší platové ohodnocení u konkurenčního podniku, .....	75
Obrázek 15, Transakční x relační mzda .....	77
Obrázek 16, Pracovní hodnocení jako podnět ke zlepšení prac. výkonu, .....	78



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A – Dotazník pro analýzu práce .....	90
--	----

## Příloha A – Dotazník pro analýzu práce

Charakteristické znaky pracovníka a bližší určení práce			
F.	Jaké fyzické vlastnosti jsou nezbytné pro vykonávání tohoto povolání?		
	Které z následujících vlastností a rysů jsou nezbytné a jak velký je jejich význam?		
	Charakteristické znaky a vlastnosti	Nepotřebné	Nápomocné - Nutné
	Zrak		
	Sluch		
	Mluvení		
	Čich		
	Hmat		
	Chuť		
	Koordinace zraku a pohybu		
	Celková koordinace		
	Síla		
	Váha		
	Zdraví		
	Iniciativa		
	Vynalézavost		
	Schopnost úsudku		
	Schopnost udržet pozornost		
	Čtení		
	Počítání		
	Psaní		
	Vzdělání (vypsat úroveň)		
	Další znaky (vypsat)		
	Zkušenost je pro práci v daném oboru		
	nevýznamná		
	významná v trvání ..... měsíců	Název práce	
	Může nahradit tyto zkušenosti výcvik nebo odborná příprava?		
	ano	Jaká forma?	
	ne	Proč?	

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Jméno autora:</b>	Bc. František Kratochvíl
<b>Obor:</b>	Andragogika
<b>Forma studia:</b>	prezenční
<b>Název práce:</b>	Moderní metody a formy analýzy práce, hodnocení pracovního výkonu a odměňování ve výrobní firmě MOPL, a.s.
<b>Rok:</b>	2012
<b>Počet stran textu bez příloh:</b>	76
<b>Celkový počet stran příloh:</b>	2
<b>Počet titulů české literatury a pramenů:</b>	13
<b>Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:</b>	5
<b>Počet internetových zdrojů:</b>	1
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.