

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY



SYSTÉM ODMEŇOVANIA VO VÝROBNOM PODNIKU

**REMUNERATION SYSTEM IN MANUFACTURING
CORPORATION**

Bakalárska diplomová práca

Adriana Mesárošová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2010

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 25. marca 2010

.....
Adriana Mesárošová

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko autora:	Adriana Mesárošová
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociológie a andragogiky Filozofickej fakulty
Názov diplomovej práce:	Systém odmeňovania vo výrobnom podniku
Počet znakov:	89 875
Počet príloh:	14
Počet titulov použitej literatúry:	15
Kľúčové slová:	hodnotenie, komplexný model odmeňovania na základe výkonu, odmeňovanie, plánovanie, vedenie

Krátka a výstižná charakteristika diplomovej práce

Cieľom bakalárskej práce je vypracovať systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu na jednotlivých výrobných linkách v pekárskej výrobe. Práca popisuje postup vypracovania systému odmeňovania. Vychádza z komplexného modelu odmeňovania na základe výkonu, súčasťou ktorého je plánovanie, vedenie a celkové hodnotenie výrobného robotníka. Tieto tri body tvoria základ pre vypracovaný systém odmeňovania na základe riadenia výkonnosti za pomoci úkolovej mzdy a celkového hodnotenia, ktoré prihliada aj na iné faktory ako sú kľúčové udalosti, reklamácie a iné nezhody.

Short and apt characterization of the thesis

The objective of the bachelor thesis is to work out a remuneration system for production staff on the basis of the team performance on individual production lines in the bakery production. The thesis describes the procedure of working out of the remuneration system. It is based on the comprehensive remuneration model on the grounds of performance, which consists of planning, management and general evaluation of a production worker. These three points form the basis for elaborated remuneration system on the basis of the performance management with the help of task wage and general evaluation, that takes other factors into consideration as well, such as key events, complaints and other disagreements.

ÚVOD	5
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	7
1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	7
1.1.1 Ľudské zdroje v zhode so stratégiou spoločnosti.....	8
1.1.2 Ľudské zdroje a ciele organizácie	9
1.1.3 Ľudské zdroje a výkonová organizácia	10
1.1.4 Ľudské zdroje a ich motivácia zameraná na výkon.....	11
1.1.5 Ľudské zdroje a ich odmeňovanie na základe výkonu.....	13
1.2 ZÁKLADNÉ POJMY	14
2. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	16
2.1 POSLANIE SPOLOČNOSTI	16
2.2 STRATEGICKÉ ZAMERANIE ORGANIZÁCIE NA ĎALŠIE OBDOBIE.....	16
2.3 PERSONÁLNE ZAISTENIE.....	17
2.4 ŠTÝL A KVALITA VEDENIA ORGANIZÁCIE	17
3. STÁVAJÚCI SYSTÉM ODMEŇOVANIA U VÝROBNÝCH PRACOVNÍKOV	19
4. KOMPLEXNÝ MODEL ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝKONU	21
4.1 ODMEŇOVANIE NA ZÁKLADE VÝKONU	22
4.2 PLÁNOVANIE ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝKONU	26
4.2.1 Riadenie a stanovenie cieľov.....	27
4.2.2 Stanovenie predmetu, zásad, pravidiel a postupu hodnotenia	29
4.2.3 Analýza a špecifikácia pracovných miest.....	31
4.2.4 Formulovanie kritérií výkonu a voľba metód hodnotenia.....	34
4.2.5 Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účelu.....	37
4.3 VEDENIE VÝKONNOSTI	39
4.3.1 Zisťovanie informácií o pracovnom výkone	40
4.3.2 Vypracovanie dokumentácie o pracovnom výkone.....	41
4.4 HODNOTENIE VÝKONNOSTI	41
4.4.1 Vyhodnocovanie pracovných výsledkov a pracovného chovania pracovníkov.....	42
4.4.2 Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia.....	42
4.4.3 Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka.....	43
4.5 VYPRACOVANÝ SYSTÉM HMOTNÉHO ODMEŇOVANIA.....	44
ZÁVER	47
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A ĎALŠIE ZDROJE	48
PRÍLOHY	50

ÚVOD

„Stratégia odmeňovania je založená na filozofii odmeňovania, ktorá vyjadruje, čo by malo byť podľa najlepšieho presvedčenia organizácie základom pre oceňovanie a odmeňovanie ľudí“ (Armstrong 2007, s. 529).

Moderná spoločnosť je charakterizovaná klasickým riadením vo výrobných organizáciách, ale aj „školou ľudských vzťahov“. Medzi oboma treba hľadať kompromis a v dnešnej postmodernej spoločnosti pracovať s jedným zo zdrojov organizácie - ľudským kapitálom tak, aby bol správne motivovaný, spravodlivo odmeňovaný a to môžeme dosiahnuť odmeňovaním na základe výkonu.

V spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ, a.s. je odmeňovanie výrobných robotníkov nedostatočné. Ako vyplynulo z Ročnej správy manažmentu 2009, treba zefektívniť využívanie všetkých zdrojov v spoločnosti. Organizácia si na tomto základe stanovila strategický cieľ, vypracovať systém odmeňovania na základe výkonu.

Cieľom mojej bakalárskej práce je vypracovať systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu na jednotlivých výrobných linkách v pekárskej výrobe.

Teoretické východiská v mojej práci určujú základné princípy pre vytvorenie nového systému odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu.

Nosnou časťou mojej práce je komplexný model odmeňovania na základe výkonu, kde v prvej podkapitole budú na základe teórií vybraté formy odmeňovania výrobných pracovníkov a na tomto základe vypracujem systém, ktorý zahŕňa naplánovanie odmeňovania, stanovenie cieľov i zásad hodnotení, analýzy a špecifikácie pracovných miest, informovanie pracovníkov. V podkapitole sa budem venovať vedeniu – riadeniu vo výrobe, získavaniu informácií o pracovnom výkone. Pri hodnotení pracovníkov je predstavená nielen záverečná fáza prípravy pre odmeňovanie, ale aj nápravná činnosť.

Finálnym bodom je vypracovaný systém hmotného odmeňovania na základe výkonu, ktorý bude zapracovaný do smernice organizácie.

Moja práca bude pojednávať iba o hodnotení, ktoré je spojené s hmotným odmeňovaním a nie s rozvojom zručností a kompetencií.

Zhrnutie a zhodnotenie kapitoly, podkapitoly alebo článku je vždy na záver a je zvýraznené „kurzívou“.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ A VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Správne vytvorený a zavedený systém odmeňovania na základe výkonu by mal byť motivačný pre zamestnancov, organizácii prinášať lepšiu produktivitu a efektivitu, napomáhať k plneniu cieľov, ktoré sú v zhode s jej stratégiou. Zamestnanci tvoria jeden zo štyroch zdrojov organizácie a v ponímaní personálneho manažmentu ten najdôležitejší. Uvedené východiská identifikujú vzťah ľudských zdrojov k stratégii podniku a ukazujú ako ich odmeňovanie je s ňou spojené a preto by sa pri tvorbe systému odmeňovania nemalo na ňu zabúdať.

Cieľom mojej práce je vytvoriť systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe výkonu. Pokiaľ je odmeňovanie spojené s výkonom, dostávame sa ku výkonovej organizácii a jej cieľom. Stále sa však upriamuje naša pozornosť k ľudským zdrojom a uvedené teoretické východiská upozorňujú, že odmeňovanie by malo byť motivačné a preto sa pri jeho tvorbe treba na to sústrediť.

Odmeňovanie je podľa teoretických východísk, ktoré sú v mojej práci uvedené akýmsi vyvrcholením, ktorému predchádza plánovanie, organizovanie, vedenie a hodnotenie. Všetky tieto činnosti patria podľa Bělohlávka, Košťana a Šuleřa medzi základné manažérske funkcie (Bělohlávek, Košťan, Šuler 2001, s. 95).

1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Podľa Cimbálnikovej medzi špecifické oblasti manažmentu patrí aj riadenie ľudských zdrojov, ktoré sa zaoberá dosahovaním cieľov organizácie prostredníctvom ľudských zdrojov. Plánuje počty pracovníkov podľa profesií, kvalifikácie a ďalších kritérií v nadväznosti na strategické plány organizácie (Cimbálniková 2004, s. 11). Keďže medzi strategické zámery PRVEJ BRATISLAVSKEJ PEKÁRENSKEJ a.s. patrí systém odmeňovania na základe výkonu, nesmieme zabudnúť pri jeho tvorbe na základné manažérske funkcie.

Medzi ne podľa Cimbálnikovej patrí plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. Sú to typické činnosti, ktoré manažér vykonáva pri svojej práci:

- **plánovanie** – zamerané na stanovenie budúcich stavov organizácie a ciest k ich dosiahnutiu. Znamená to stanovenie cieľov a vhodných prostriedkov na ich dosiahnutie.
- **organizovanie** – stanovuje a usporiadať úlohy jednotlivcov a skupín ľudí, ktorí zaisťujú realizáciu plánu. Ide o vymedzenie potrebných činností, ich väzieb, stanovenie právomocí a zodpovedností.
- **vedenie** – charakterizované ako proces motivovania a ovplyvňovania ľudí tak, aby boli prospešní organizácii a napomáhali k dosahovaniu organizačných cieľov.

Zahrňuje spôsoby priameho a nepriameho ovplyvňovania a koordinácie správania jednotlivcov a skupín tak, aby včas a efektívne plnili potrebné úlohy.

- **kontrolovanie** – zahrňuje aktivity, ktoré zisťujú, či dosahované výsledky zodpovedajú výsledkom plánovania. Týka sa merania dosiahnutých výsledkov vzhľadom k cieľom a plánom, aby bolo možné zistiť výskyt rozdielov od štandardov (Cimbálniková 2004, s. 10), preto k tvorbe systému odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu musíme pristupovať komplexne a vytvoriť model, ktorý zahŕňa plánovanie, vedenie (organizovanie a vedenie) a hodnotenie, ktoré v našom prípade predstavuje kontrolovanie. Odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti je veľmi dôležité a tým pádom strategické.

1.1.1 Ľudské zdroje v zhode so stratégiou spoločnosti

„Stratégia odmeňovania vyjadruje účel a smer a je rámcom pre vytváranie politiky, spôsobu a procesov odmeňovania. Je založená na pochopení potrieb organizácie a jej pracovníkov a toho, ako môžu byť čo najlepšie uspokojovaní. Ide v nej taktiež o vytváranie hodnôt organizácie o tom, ako by mali byť ľudia odmeňovaní, a o formovanie hlavných zásad, ktoré zaistia, aby tieto hodnoty boli uvádzané do života.

Stratégia odmeňovania je založená na filozofii odmeňovania, ktorá vyjadruje, čo by malo byť podľa najlepšieho presvedčenia organizácie základom pre oceňovanie a odmeňovanie ľudí. Filozofie odmeňovania sú často formulované ako základné zásady“ (Armstrong 2007, s. 529).

Armstrong interpretuje predstaviteľov Michiganskej školy, ktorí zastávali názor, že systémy ľudských zdrojov a štruktúra organizácie by mali byť riadené systémom, ktorý je v súlade so stratégiou organizácie, kde cyklus ľudských zdrojov zahrňuje štyri typické procesy a to výber, hodnotenie, odmeňovanie a rozvoj. Hodnotenie je ponímané ako riadenie pracovného výkonu a odmeňovanie ako systém odmeňovania, ktorý je jedným z najviac nedostatočne využívaných a zle realizovaných manažérskych nástrojov stimulácie výkonu organizácie, lebo ten musí fungovať tak, aby podnik uspel aj v budúcnosti (Armstrong 2007, s. 28).

V zborníku Riadenie výkonnosti zamestnancov 1 Urban uvádza, že cieľom personálnej stratégie je vytvorenie motivačného systému, ktorý zaisťuje zamestnancom podniku kompetitívne odmeňovanie, ktorý viaže odmeňovanie na výkonnostné ukazovatele odrážajúce ciele podniku, stanovené jeho vrcholovým

vedením, a ktorý súčasne zaisťuje nákladovo efektívnu štruktúru odmeňovania (Sečkárová a kol. 2008, s. B 1.1/13).

Armstrong uvádza, že podľa Browna majú efektívne stratégie odmeňovania tri zložky:

1. Musia mať jasne definované ciele a dobre definovanú väzbu na podnikové ciele.
2. Musia existovať dobre vytvorené programy odmeňovania, zodpovedajúce potrebám organizácie a ľudí v nej, navzájom prepojené a zladené.
3. Najdôležitejšou a najzanedbávanou je potreba existencie efektívnych a vzájomne sa podporujúcich procesov v oblasti ľudských zdrojov a procesov odmeňovania. (Porov. Brown, 2001 cit. podľa: Armstrong, 2007, s. 534).

Ako uviedol Brown v stratégii odmeňovania musia byť jasne definované ciele organizácie.

1.1.2 Ľudské zdroje a ciele organizácie

Riadenie pracovného výkonu podľa Armstronga je systematickým procesom zlepšovania pracovného výkonu organizácie pomocou rozvoja výkonu jednotlivcov i tímov. Všeobecným cieľom riadenia pracovného výkonu, je nastoliť kultúru vysokého výkonu, v ktorej jedinci a tímy preberajú zodpovednosť za sústavné zlepšovanie podnikových procesov a svojich vlastných zručností a prínosov v rámci im poskytovaného efektívneho vedenia. Konkrétne sa riadenie pracovného výkonu týka prepojením individuálnych a podnikových cieľov a zabezpečením toho, aby ľudia vyznávali a dodržiavali hlavné podnikové hodnoty. Cieľom je vytvárať a rozvíjať schopnosti ľudí, aby naplňovali a prekračovali očakávania a plne využívali svoj potenciál k svojmu úžitku i úžitku organizácie. Cieľom riadenia je posilňovanie právomocí, motivovanie a odmeňovanie ľudí, zameranie úloh ľudí na správne veci a na ich správnu realizáciu.

Ďalej Armstrong popisuje riadenie pracovného výkonu ako plánovaný proces, ktorého hlavnými zložkami sú dohoda, meranie, spätná väzba, pozitívne povzbudzovanie a dialóg. Týka sa merania, či skúmania výstupov v podobe porovnávania odvedeného výkonu očakávaným vyjadrením ako cieľa. Ponúka prostredie na neustále prebiehajúce dialógy o pracovnom výkone, ktoré zahrňujú spoločné a sústavné skúmanie dosiahnutých úspechov v porovnaní s cieľmi, požiadavkami a plánmi.

Riadenie pracovného výkonu je trvalý a flexibilný proces, ktorý vedie k tomu, že manažéri a nimi riadení ľudia fungujú ako partneri a v rámci systému, ktorý hovorí, ako

by mali za účelom dosahovania žiaducich výsledkov spoločne čo najlepšie pracovať. Je založený skôr na princípe riadenia na základe zmluvy alebo dohody, než na princípe rozkazovania. Spolieha viac na zhodu a spoluprácu, než na kontrolu a prinucovanie.

Riadenie pracovného výkonu sa zameriava skôr na plánovanie a zlepšovanie budúceho pracovného výkonu ako na retrospektívne hodnotenie. Dôraz sa kladie na rozvoj – i keď je riadenie pracovného výkonu taktiež významnou súčasťou systému odmeňovania – a to v podobe poskytovania spätnej väzby a uznania a v podobe identifikácií príležitostí rastu. (Armstrong 2007, s. 413-414).

Podľa Hroníka má každá funkčná organizácia definované strategické ciele a stratégiu, ako sa k nim dostať. Potrebuje, aby si ciele a stratégie osvojili zamestnanci. A hodnotenie je potom jeden z mála rôznych nástrojov, pomocou ktorých sa zladujú záujmy všetkých zúčastnených. Vlastníci očakávajú, že hodnotenie bude mať vplyv nielen na uvedomenie pracovníkov, ale taktiež na reálnu výkonnosť. Hodnotenie, ktoré nie je zamerané na preukázateľné zvýšenie výkonnosti, je zbytočnou administratívnou záťažou (Hroník 2006, s. 16).

Pokiaľ má organizácia vytýčenú stratégiu, kde je jedným z cieľov odmeňovanie na základe výkonu, hovoríme o výkonnej organizácii.

1.1.3 Ľudské zdroje a výkonná organizácia

Úlohou riadenia ľudských zdrojov podľa Koubeka vo všeobecnom poňatí je slúžiť organizácii tak, aby bola výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu je možné len cestou neustáleho zlepšovania využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje. Riadenie ľudských zdrojov je bezprostredne zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov.

Medzi hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov patrí vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a vytvorených pracovných miest, ich počet a štruktúra v organizácii, optimálne využitie pracovných síl, formovanie tímov, efektívne vedenie ľudí a zdravé medziľudské vzťahy (Koubek 2003, s. 17-18), čo je aj cieľom mojej bakalárskej práce v oblasti odmeňovania pracovníkov na základe kolektívneho výkonu, lebo úkolová mzda je len súčasťou odmeňovania, ani tu nesmieme zabúdať na školu ľudských vzťahov.

Aj podľa Pilařovej je v určitej fáze vývoja organizácie potrebné si uvedomiť, že treba začať využívať svoje zdroje efektívnejšie, tzn. prinútiť zamestnancov

k maximálnym výkonom, diferencovať odmeny zamestnancov podľa prínosu pre organizáciu a pod. Ak hovoríme o zvyšovaní výkonnosti na jednej strane, musíme hovoriť o účinnej motivácii na strane druhej. Pokiaľ je systém hodnotenia nastavený kvalitne môžeme jeho prostredníctvom:

- poskytnúť spätnú väzbu o výkone
- stanoviť výkonové ciele
- motivovať hodnoteného k vyšším výkonom, k žiaducemu správaniu
- objektivizovať podklady pre odmeňovanie (Pilařová 2008, s. 11).

Organizácia, ktorá smeruje k odmeňovaniu zamestnancov na základe ich výkonu, musí riešiť svoj systém tak, aby boli zamestnanci motivovaní.

1.1.4 Ľudské zdroje a ich motivácia zameraná na výkon

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je podľa Armstronga zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele ako v efektívnosti organizácie, riadení ľudského kapitálu, riadení znalostí a odmeňovania, nezabúdať pritom na zamestnanecké vzťahy, uspokojovanie rozdielnych potrieb a prekonávaním priepasti medzi rétorikou a realitou. Stratégia riadenia ľudských zdrojov má za cieľ podporovať programy zlepšovania efektívnosti organizácie vytváraním účinných postupov v takých oblastiach, ako je riadenie znalostí a talentu a vytváraním politiky sústavného zlepšovania. Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebné kvalifikované, oddané a dobre motivované pracovné sily. Znamená to podnikať kroky smerujúce k predvídaní budúcich potrieb pracovníkov a ich uspokojovaniu a k zvyšovaniu a rozvíjaniu schopnosti ľudí – ich príspevie k cieľom organizácie, ich potenciálu a zamestnanosti (Armstrong 2007, s. 30-31).

Pre efektívne riadenie ľudí je podľa Armstronga dôležité porozumieť faktorom, ktoré pôsobia na chovanie ľudí pri práci. To znamená vziať v úvahu charakteristiky ľudí, ich individuálne rozdiely, postoje, vplyvy pôsobiace na chovanie, teórie atribúcie, orientáciu, či role. Chovanie pri práci závisí ako na osobných charakteristikách jedincov, tak na situácii, v ktorej títo jedinci pracujú. Medzi kľúčové premenné prostredia patrí aj politika organizácie, ktorá priamo pôsobí na jedinca, napríklad systémom odmeňovania (Armstrong 2007, s. 211-215).

Všetky organizácie sa podľa Armstronga zaujímajú o to, čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivácie ľudí pomocou nástrojov, ako sú stimuly,

odmeny, vedenie ľudí a čo je najdôležitejšie – práca, ktorú ľudia vykonávajú a za akých podmienok. Cieľom je vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomáhajú tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúcich očakávaniam manažmentu. Teórie motivácie skúmajú nielen proces motivovania, proces utvárania motivácií, ale aj spokojnosť s prácou – faktormi, ktoré ju vytvárajú a ich vplyvom na pracovný výkon (Armstrong 2007, s. 219).

Tab. 1 Prehľad teórií motivácie (Armstrong 2007, s. 221-222).

Kategória	Typ	Teoretik	Zhrnutie teórie	Dôsledky
Teórie zamerané na proces (kognitívne)	Expektačné teórie	Vroom, Porter a Lawler	Motivácia a výkon sú ovplyvnené: 1. vnímaným spojeným medzi úsilím a výkonom, 2. vnímaným spojeným medzi výkonom a výsledkami 3. významom výsledkov pre danú osobu. Úsilie (motivácia) závisí na pravdepodobnosti, že po tomto úsilí bude nasledovať odmena, ktorá stojí za to.	Rozhodujúca teória pre prístupy k odmeňovaniu, tj. musí existovať väzba medzi úsilím a odmenou, odmena by mala byť dosiahnuteľná a mala by stáť za to
	Teórie cieľov	Latham a Locke	Motivácia a výkon sa zlepšia, ak majú ľudia náročné, ale prijateľné ciele a dostáva sa im spätnej väzby.	Poskytuje argumenty pre procesy riadenia pracovného výkonu, stanovenie cieľov a spätnú väzbu.
	Teória spravodlivosti	Adams	Ľudia sú motivovanejší, keď sa s nimi zachádza slušne a spravodlivo	Potreba vytvoriť spravodlivé odmeňovanie a spravodlivé postupy v oblasti zamestnávania ľudí

Meňovský v zborníku Riadenie výkonnosti zamestnancov 1 uvádza že: „Motivácia je zásadná pre zabezpečenie vysokej výkonnosti zamestnancov, pretože iba motivovaní pracovníci majú záujem podávať adekvátny výkon, sú produktívny a sú lojálnymi stúpecami organizácie. Na prvý pohľad sa to nemusí zdať ako podstatné, ale skutočne je dôležité ubezpečiť sa, že motivujete tých správnych ľudí správnym spôsobom – pretože každá skupina, resp. kategória zamestnancov je iná a je motivovaná k pracovnému výkonu inými faktormi“ (Sečkárová a kol. 2008, s. A 2.4/3).

Ďalej Meňovský tvrdí, že: „Pracovný výkon je v každej situácii výsledkom spojenia a vzájomného pomeru pracovného úsilia (motivácie), odborných schopností (kompetencií) a vnímania roly (miery pochopenia roly či úlohy, ktorá sa od neho vyžaduje). K úspešnému pracovnému výkonu treba, aby boli prítomné všetky tri zložky pracovného výkonu a aby boli prítomné vo vhodnom vzájomnom pomere.

Ak pracovník vynakladá mimoriadne úsilie a má vynikajúce schopnosti, ale nerozumie dobre svojej pracovnej role, potom jeho výkon nebude pravdepodobne dobrý. Bude vynaložené množstvo práce, ale nebude správne nasmerovaná (nízka efektivita vynaloženého úsilia). Rovnako tak zamestnanec, ktorý vynakladá značné úsilie, dobre pozná svoju pracovnú úlohu, ale nemá dostatok odborných schopností, nebude príliš efektívny. A napokon, obdobné to bude s pracovníkom, ktorý má veľmi dobré schopnosti, dobre chápe svoju rolu a úlohy, ale nie je vhodne motivovaný.

Dôležité pre nás však je, že pracovník môže do istej miery kompenzovať nedostatok v jednej oblasti prebytkov v ďalšej, alebo obidvoch ostávajúcich oblastiach“ (Sečkárová a kol. 2008, s. A 2.4/8).

1.1.5 Ľudské zdroje a ich odmeňovanie na základe výkonu

„Riadenie odmeňovania je založené na jasnej filozofii – na presvedčení a princípoch, ktoré sú v súlade s hodnotami organizácie a pomáhajú ich uskutočňovať. Patrí sem i presvedčenie, že uplatňovanie systému odmeňovania sa musí opierať o zásady spravodlivosti, rovnosti, dôslednosti a prehľadnosti. Táto filozofia uznáva, že ak je podstatou riadenia ľudských zdrojov investovanie do ľudského kapitálu, od ktorého sa očakáva a požaduje rozumná miera návratnosti, potom je správne odmeňovať ľudí diferencovane podľa ich prínosu (tj. podľa tej návratnosti investícií, ktorú generujú).

Filozofia riadenia odmeňovania uznáva, že toto riadenie musí byť strategické v tom zmysle, že sa zameriava na dlhodobé záležitosti týkajúce sa toho, ako by mali byť ľudia hodnotení za to, čo robia a čo dosahujú. Stratégia a procesy odmeňovania, ktoré je treba realizovať, musia vychádzať z podnikovej stratégie“ (Armstrong 2007, s. 516).

V zborníku Personalistika 2006 Urban tvrdí, že medzi konkrétne nástroje výkonového odmeňovania môžu mať v praxi mnoho podôb. K hlavným v praxi používaným nástrojom patrí úkolová mzda. Ide o najjednoduchšiu formu výkonového odmeňovania používanú hlavne u robotníckych profesií. Je považovaná za motivačnú mzdu, pretože je založená na priamom a jednoduchom vzťahu medzi zárobkom

a skutočným výkonom. Treba však dávať pozor na jej negatívne javy, keď snaha zamestnanca dosiahnuť čo najvyššiu mzdu býva spojená s nadmerným fyzickým vypätím, nedodržiavaním technologických postupov, nevhodným zachádzaním s výrobným zariadením, zhoršením kvality práce. Ak má byť úkolová mzda efektívna, je nutné vykonávať jej pravidelné revízie, aby sa zachoval rýchlejší rast produktivity práce úkolového robotníka pred mzdovými nákladmi (Řezníček a kol. 2005, s. 313-314).

Hroník si myslí, že je dôležité definovať, ako výsledok hodnotenia prevedieme na odmenu. Tento spôsob môže znehodnotiť celý, pracne a poctivo vytvorený systém hodnotenia.

Deštruktívne pôsobia:

- málo diferencujúce hodnotenie a rovnako málo diferencujúcim odmeňovaním
- nerovnosť prevodu
- na základe hodnotenia sa z odmien uberá – systém prevodu musí byť vytvorený tak, aby naplňoval pravidlo, že odmeny sa dávajú a nie odoberajú

Konstruktívne pôsobia:

- jednoduchá, zrozumiteľná väzba medzi hodnotením a odmenou
- možnosť „žltej karty“ u vyplácaných záloh bonusov
- lineárny alebo progresívny rast odmien v závislosti na hodnotení (Hroník 2006, s. 80-82)

Podľa Urbana predstavuje jeden z najrýchlejšie sa rozširujúcich systémov výkonového odmeňovania malých skupín tzv. gainsharing. Je založený na možnosti pracovnej skupiny podieľať sa na zvyšovaní produktivity. Systém je založený na meraní toho, k akému zlepšeniu výkonových ukazovateľov v porovnaní s určitou stanovenou základňou došlo. Výsledky výskumu fungovania tohto systému ukázali, že k najväčšiemu rastu produktivity dochádza pri použití v podmienkach manažérskeho štýlu charakterizovaného otvorenou komunikáciou a možnosťou zamestnancov podieľať sa na rozhodovaní (Řezníček a kol. 2005, s. 309), čo je jedným z bodov v komplexnom modeli odmeňovania na základe výkonu v mojej práci.

1.2 ZÁKLADNÉ POJMY

Riadenie ľudských zdrojov – strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie (Armstrong 2007, s. 27).

Riadenie odmeňovania – „Riadenie ľudských zdrojov usiluje o zvyšovanie motivácie, pracovnej angažovanosti a oddanosti zavádzaním politiky a postupov, ktoré zaisťujú,

aby boli ľudia hodnotení za to, čo robia a čo dosahujú, i za úroveň zručností a schopností, ktoré majú, alebo si osvojujú“ (Armstrong 2007, s. 31).

Motivácia – je súbor vnútorných hnacích síl činnosti človeka, usmerňuje jeho poznanie, prežívanie a jednanie. Tieto sily integrujú a organizujú psychickú a fyzickú aktivitu jedinca smerom k vytýčenému cieľu. K žiaducej úrovni akéhokoľvek výkonu pritom vedie primeraná, optimálna motivácia. Motivácia človeka sa formuje v dôsledku rady zvonku pôsobiacich vplyvov (Gigalová 2007, s. 59).

Riadenie výkonnosti – je v zborníku Riadenie výkonnosti zamestnancov 1 podľa Chvostaľovej kľúčovým procesom v organizácii, ktorý umožňuje sústrediť sa na výsledky a napomáha k dosahovaniu jej cieľov ako celku. Proces riadenia výkonnosti je jedným z nástrojov riadenia tímu. Zmyslom riadenia výkonnosti organizácie je efektívne riadiť výkonnosť jednotlivcov (Sečkárová a kol. 2008, s. B 2.1/2).

Hodnotenie pracovného výkonu – je proces, ktorým organizácia hodnotí vykonanú prácu. Pracovný výkon sa zrovnáva s normami, ktoré si organizácia sama stanovila (Gigalová 2007, s. 31).

Úkolová mzda – „Úkolová mzda je najjednoduchším a najpoužívanejším typom motivujúcej formy. Je vhodná pre odmeňovanie robotníckej práce. Pracovník je platený určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú odvedie. Mzda jedinca je teda tvorená násobkom počtu odvedených jednotiek práce a odmeny (sadzby) za jednotku práce. odmena za jednotku práce je obvykle založená na tom, čo je považované za spravodlivú zložku odmeny pre priemerného pracovníka“ (Koubek 2003, s. 290)

Analýza práce – V zborníku Personalistika 2006 Stýblo definuje analýzu práce ako: „všeobecne systematický proces zhromažďovania a hodnotenia údajov o charaktere určitej práce (pracovnej činnosti). Poskytuje znázornenie práce na danom pracovnom mieste a vytvára predstavu o nárokoch na pracovníka, ktorý by mal dané miesto spoľahlivo a efektívne zastávať“ (Řezníček a kol. 2005, s. 4).

Teoretické východiská uvedených autorov pripravili akúsi živnú pôdu pre zhodnotenie stávajúceho stavu odmeňovania v PRVEJ BRATISLAVSKEJ PEKÁRENSKEJ a.s, a stanovili základné princípy pre vytvorenie nového systému odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu.

V nasledujúcej kapitole je predstavená organizácia, v ktorej sa bude systém odmeňovania tvoriť.

2. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

V nasledujúcej kapitole je stručná charakteristika spoločnosti, jej poslanie, jej strategické zameranie na nasledujúce obdobie, ktoré je uvedené v Politike spoločnosti 2010, ktorá je súčasťou OS/ÚRK/01/2008 verzia č. 1/2010 Príručka kvality a bezpečnosti potravín, personálne zabezpečenie akciovej spoločnosti a je tu predstavený štýl a kvalita vedenia.

2.1 POSLANIE SPOLOČNOSTI



Spoločnosť PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s. – člen skupiny United Bakeries, vznikla spojením dvoch najväčších priemyselných pekární na území Bratislavy. Ponúkame široké portfólio pekárenských výrobkov najvyššej kvality a špičkový servis. Neustále sledujeme nové trendy a inovujeme naše výrobky. Permanentne skvalitňujeme imidž našich značiek a posilňujeme ich hodnotu.

V uplynulom období spoločnosť investovala do nových technológií, vozového parku, ale aj do moderných ekologických a úsporných celkov.

Sme zodpovednou firmou vo vzťahu k spoločnosti, zamestnancom a životnému prostrediu. Prinášame hodnoty akcionárom, zamestnancom a zákazníkom.

2.2 STRATEGICKÉ ZAMERANIE ORGANIZÁCIE NA ĎALŠIE OBDOBIE

- stať sa jednou z najvýznamnejších pekárenských firiem v Európskej únii
- recertifikovať systémy International Food Standard verzia 5 a ISO 22000:2005
- posilňovať hodnoty fair-play v obchodných vzťahoch
- vytvoriť systém odmeňovania na základe výkonu (Šuleková 2008, príloha č. 2)

2.3 PERSONÁLNE ZAISTENIE

Spoločnosť zamestnáva 304 pracovníkov, z toho:

- 296 na plný úväzok, 8 pracovníkov na skrátenej úväzok
- 204 žien, 100 mužov
- 8 pracovníkov má vysokoškolské vzdelanie, 164 stredoškolské vzdelanie s maturitou
- 175 je výrobných robotníkov, 91 je režijných robotníkov a 38 THP

Pre lepšie sprehľadnenie je rozloženie zamestnancov znázornené v organizačnej štruktúre, ktorá tvorí prílohu č. 1 mojej bakalárskej práce.

V mojej práci sa zameriavam na výrobných robotníkov, konkrétne na pracovníkov linky bežného pečiva pretože, práve ich stávajúce odmeňovanie je založené na sympatiách a antipatiách ich priamych nadriadených a ako tvrdí Armstrong, odmeňovať ľudí treba diferencovane a podľa ich prínosu (Armstrong 2007, s. 516) a práve výrobní robotníci tvoria svojou prácou v našom podniku najväčšiu hodnotu.

2.4 ŠTÝL A KVALITA VEDENIA ORGANIZÁCIE

V spoločnosti prevažuje transformačné vedenie, je vytvorený tím riadiacich ľudí, ktorí vedú svojich podriadených strhnúť na dosahovanie cieľov spoločnosti. Bělohlávek, Košťan a Šuleř uvádzajú, že podľa Bassa je transformačný štýl vedenia postavený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vedúci pôsobia na ľudí tak, aby svoje osobné záujmy prevetili do záujmov tímu či organizácie (Porov. Bass, 1985, 1990 cit. podľa: Bělohlávka, Košťana, Šuleřa, 2001, s. 160-161). Pracovníci vrcholového a stredného manažmentu majú presne určené právomoci a zodpovednosti. Na tejto úrovni riadenia sa stretávame s tímovým prístupom. Vo výrobe je v značnej miere presadzovaný autoritatívny direktívny prístup, pracovníci majú jasne stanovené úlohy, avšak ich každodenná komunikácia s vrcholovým manažmentom dáva veľa podnetov na zlepšovanie sa v celej spoločnosti.

Charakteristika spoločnosti nám predstavila podnik z pohľadu jeho poslania, strategických zámerov, personálneho zaistenia, aký štýl vedenia v spoločnosti prevažuje a popisuje konkrétny štýl vedenia vo výrobe.

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať stávajúcemu systému odmeňovania vo výrobe, jeho výhodám i nevýhodám z pohľadu vrcholového manažmentu.

3. STÁVAJÚCI SYSTÉM ODMEŇOVANIA U VÝROBNÝCH PRACOVNÍKOV

V nasledujúcej kapitole je konkrétne uvedený zavedený systém odmeňovania pre výrobných pracovníkov, ktorý bol v roku 2007 schválený generálnym riaditeľom spoločnosti.

Podľa organizačnej smernice OS/PÚ/03/2009 Odmeňovanie zamestnancov je odmeňovanie výrobných pracovníkov v spoločnosti nastavené nasledovne:

- Základná mesačná mzda
- Príplatky:
 - príplatok za prácu nadčas
 - príplatok za prácu vo sviatok
 - príplatok za nočnú prácu
 - príplatok za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom prostredí
 - príplatok za prácu v sobotu a nedeľu
 - príplatok za prácu v odpoľudňajšej zmene
 - profesijný príplatok
 - príplatok za zastupovanie
 - príplatok za kvalitu
 - príspevok na dopravu
- Prémie
- Bonusy:
 - bonus za dochádzku
 - bonus stabilizačný

Prémiové ukazovatele pre zamestnancov pekárskej a cukrárskej výroby:

Periodicita udeľovania prémie: mesačná

Rozsah prémie: 0-30% zo základnej mesačnej mzdy

0-15% navyše v prípade zastupovania

Ukazovatele plnenia:

- Dodržiavať kvalitu výrobkov a technologické postupy 15%
- Zabezpečiť dodržiavanie hygieny a čistoty na pracovisku 10%
- Dodržiavať plnenie objednávok podľa časového harmonogramu 5%

(Rázgová 2009, s. 5-15).

Stávajúci systém odmeňovania u výrobných pracovníkov, ako skonštatoval generálny riaditeľ spoločnosti, nie je postačujúci. Ako vyplynulo z ročnej správy manažmentu 2009, ktorá bola predstavená na porade manažmentu, treba zefektívniť

využívanie všetkých zdrojov v našej spoločnosti, čo konštatuje aj Pilařová svojím tvrdením, v určitej fáze vývoja organizácie je potrebné si uvedomiť, že treba začať využívať svoje zdroje efektívnejšie, tzn. prinútiť zamestnancov k maximálnym výkonom a diferencovať odmeny zamestnancov podľa prínosu pre organizáciu (Pilařová 2008, s. 11).

Cieľom spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s. nie je len vyrábať kvalitne, ale aj včas. Preto dodržiavanie plnenia objednávok nemôže byť hodnotené iba 5%, bez akejkoľvek evidencie o pracovnom výkone, o vyrobených kusom o ich kvalite a počte reklamácií na dané výrobky. Príplatok za kvalitu je určený len vedúcim výrobných liniek, ostatní pracovníci linky nie sú za kvalitu motivovaní. Hodnotenie priamych nadriadených (majstrov výroby) je subjektívne, na základe sympatií, často nespravodlivé.

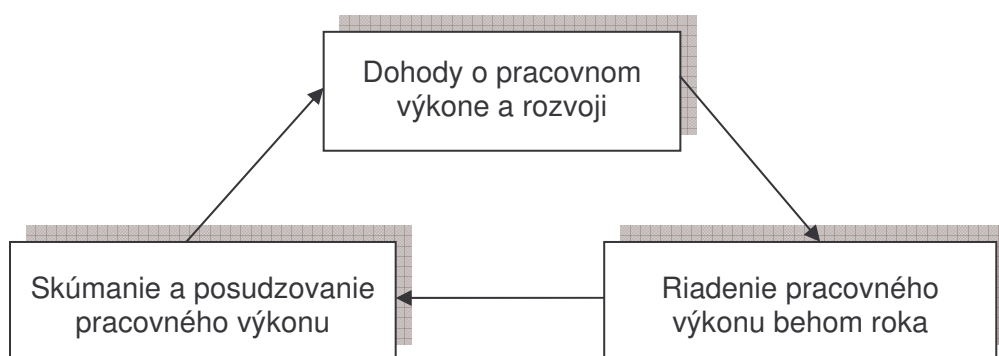
Predstavený a zhodnotený stávajúci systém odmeňovania výrobných robotníkov ma v mojej práci posunul k nosnému pilieru mojej práce, vypracovať systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu na jednotlivých výrobných linkách v pekárskej výrobe.

4. KOMPLEXNÝ MODEL ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝKONU

Pokiaľ chceme vypracovať čo najobjektívnejší systém odmeňovania na základe výkonu, treba dodržiavať pravidlá, ktoré popisujú uznávané authority. Ja som si vybrala modely riadenia pracovného výkonu od Armstronga a Wagnerovej.

Podľa Armstronga je riadenie pracovného výkonu charakterizované ako neustále prebiehajúci sebaobnovujúci cyklus.

Obr. 1 Cyklus riadenie pracovného výkonu (Armstrong 2007, s. 419).



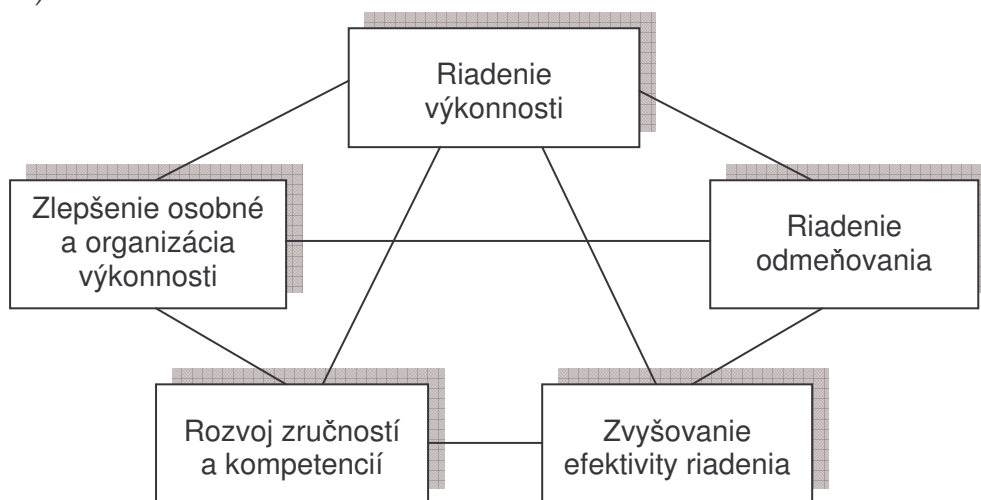
Uzatváranie dohôd o pracovnom výkone a rozvoji znamená plánovanie, riadenie pracovného výkonu počas roka aktivity a skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu jeho hodnotenie (Armstrong 2007, s. 419). Vidíme, že Armstrong ku riadeniu pracovného výkonu pristupuje komplexne a na základe jeho cyklu môžeme vytvoriť systém odmeňovania, pokiaľ splníme jeho naplánovanie, vedenie (Armstrong – riadenie pracovného výkonu behom roka) a hodnotenie (Armstrong – skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu).

Wagnerová pristupuje tak ako Armstrong ku riadeniu pracovného výkonu komplexne. Podľa nej sa riadenie výkonnosti a pracovného hodnotenia týka všetkých hlavných funkcií manažmentu (plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola). Pri riadení výkonnosti je treba sa sústrediť na produktivitu, nakoľko o jej stratu sa najväčšou mierou podieľajú nedostatočné plánovanie a chýbajúce riadenie. Je to dôsledok nedostatočnej prípravy pri riadení jednotlivých pracovných krokov, zlých alebo chýbajúcich dispozícií nutných vstupov a chýbajúcej organizácii na pracovisku. Na nízkej produktivite sa podieľa nedostatočné vedenie a zle pochopená vedúca úloha. Pre zvýšenie produktivity je mimo iného treba stanoviť jednoznačné výkonnostné a kvalitatívne ciele pre každého zamestnanca.

Riadenie výkonnosti je integrujúci proces systému riadenia, ktorý je prepojený predovšetkým s výkonnosťou organizácie ako celku, ale aj s ďalšími procesmi, ako je

rozvoj zručností a kompetencií, rozvoj efektívnosti riadenia, riadenia odmeňovania a podobne (Wagnerová 2008, s. 29-35).

Obr. 2 Manažment výkonnosti ako komplexný integračný proces (Wagnerová 2008, s. 35).



Oboma teóriami o riadení pracovného výkonu sa mi potvrdilo, že odmeňovanie na základe výkonu je spojené s jeho plánovaním, riadením a hodnotením. Pre naplnenie cieľa mojej bakalárskej práce rozpracujem teóriu cyklu riadenia pracovného výkonu podľa Armstronga, pretože v mojej práci sa venujem skôr hmotnému odmeňovaniu ako rozvoju zručností či kompetencií.

4.1 ODMEŇOVANIE NA ZÁKLADE VÝKONU

V nasledujúcej podkapitole je popísané odôvodnenie, prečo som sa rozhodla pri cieľi svojej práci nastaviť systém odmeňovania na základe výkonu, prečo som použila úkolovú mzdu pre odmeňovanie výrobných pracovníkov a prečo spomenutá úkolová mzda nie je jedinou formou odmeňovania v mnou vypracovanom systéme.

Cieľ mojej práce je vytvoriť systém odmeňovania na základe výkonu, pretože ako tvrdí Koubek panuje všeobecné presvedčenie, že odmena by mala byť závislá na pracovnom výkone. Verí sa, že ľudia budú motivovaný k lepšiemu pracovnému výkonu, ak budú veriť, že ich úsilie povedie k žiaducej odmene.

Pracovný výkon býva často obtiažne merateľný a s rozvojom ekonomiky rastie počet i podiel pracovných úloh s problematikou merateľnosti pracovného výkonu. I u merateľného pracovného výkonu nie je možné zmerať všetky zložky výkonu, meranie výkonu je dosť náročná záležitosť, ktorá vyžaduje určitú disciplinovanosť a

sústavnú kontrolu výkonu. Problém predstavuje i presná kvantifikácia vplyvu faktorov výkonu nezávislých na úsilí a schopností pracovníka.

Pri odmeňovaní pracovníkov je zvykom prihliadať na vzdelanie, dĺžku praxe, doba zamestnania v organizácii a iné objektívne zistiteľné znaky pracovníka (Koubek 2003, s 269-270).

V spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s., sú vzdelanie pracovníkov a dĺžka ich práce riešené v základnej mzde. Doba zamestnania je odmeňovaná bonusom „vernostné“.

V zborníku Personalistika 2006 Urban tvrdí, že v praxi hlavným najpoužívanejším nástrojom na odmeňovanie robotníckych profesií je úkolová mzda (Řezníček a kol. 2005, s. 313) a preto som sa pre ňu i ja rozhodla.

Ďalej Urban popisuje priebeh úkolovej mzdy ako rovnomerný alebo diferencovaný v závislosti mzdy na výkone. Pri rovnomernom priebehu celková výška mzdy rastie s rastom výkonu rastie rovnomerne. Variantom individuálnej výkonovej mzdy je skupinová úkolová mzda uplatňovaná pri výkonovom odmeňovaní skupiny robotníkov. Kolektívna úkolová mzdy je vhodná pre odmeňovanie pracovnej skupiny, u ktorej technika, technológie či organizácia výroby a práce neumožňuje presne stanoviť a sledovať individuálny výkon a kde hmotná zainteresovanosť na spoločnom výkone môže pracovnú skupinu podnecovať k racionalizácii práce bez dodatočných investícií. Zlepšená deľba práce a kooperácia v skupine môže obmedziť alebo odstrániť práce, ktorých vykonávanie je neefektívne. Pôsobnosť kolektívnej úkolovej mzdy je výrazne podmienená rozdeľovaním dosiahnutej mzdy medzi jej členov. Do mzdového predpisu môže byť popísaný postup výpočtu, stanovujúci aká veľká čiastka prípadne na jednotlivca v skupine. Pokiaľ v skupine pracujú osoby s rôznou kvalifikáciou a vykonávajú práce, ktoré tejto kvalifikácii zodpovedajú, potom za predpokladu rovnakej intenzity práce jednotlivých pracovníkov, je možné kolektívnu úkolovú mzdu rozdeliť podľa súčiny priznaného mzdového tarifu (tarifnej mzdy) a skutočne odpracovanej doby jednotlivých pracovníkov (Řezníček a kol. 2005, s. 313-314).

Výhody a nevýhody úkolovej mzdy pre zamestnávateľa i zamestnanca popisuje Armstrong v **Tab. 2** a zároveň tvrdí, že systémy odmeňovania pre manuálnych pracovníkov podľa výsledku stimulujú pracovníkov tým, že viažu ich mzdu, alebo častejšie časť ich mzdy, k počtu položiek, ktoré vyrobí, alebo k času potrebnému k vykonaniu určitého množstva práce. Hlavnými typmi systému odmeňovania podľa výsledkov je úkolová mzda, systémy normovania práce, mzdy s meraným denným výkonom a odmena podľa výkonu (Armstrong 2007, s. 526).

Tab. 2 Porovnanie systémov odmeňovania podľa výsledkov pre manuálnych pracovníkov (Armstrong 2007, s. 527-528).

Voľba	Hlavné rysy	Pre zamestnávateľa		Pre pracovníkov		Vhodnosť
		výhody	nevýhody	výhody	nevýhody	
Úkolová mzda	Odmena priamo závislá na výstupe	Priame motivovanie; jednoduchosť, jednoduchosť prevádzky	Strata kontroly nad výstupom; problémy s kvalitou	Možnosť krátkodobo predvídať zárobky a mať ich pod kontrolou; samostatná regulácia tempa práce	Je obtiažne predvídať a mať pod kontrolou zárobky v dlhodobej perspektíve; práca môže byť stresujúca a spôsobovať ochorenia z neustále sa opakujúcej práce	Dost' obmedzené použitie na prácu, pri ktorých má pracovník pod kontrolou množstvo vyrobených jednotiek
Odmena podľa výkonu	Odmeny k základným sadzbám vzťahujúcich sa k hodnoteniu individuálneho výkonu	Odmeňuje individuálne príspevky, pričom nie je nutné merať alebo normovať prácu; vhodné pre spracovateľské odvetvia s vyspelou technológiou	Meranie, posudzovanie výkonu môže byť obtiažne; neprináša to žiadnu priame pobádanie	Príležitosť byť odmeňovaný na základe úsilia, pričom by bol pracovník vystavený systému odmeňovania podľa výsledkov	Posudzovanie, hodnotenie pracovného výkonu pre účely rozhodovania o odmenách môže byť skreslené, nedôsledné alebo nepodložené dôkazmi	Ako súčasť programu harmonizácie odmeňovania (manuálnych pracovníkov); ako alternatíva systému normovania práce alebo zlepšovanie systému vysokých denných sadzieb
Skupinové alebo tímové odmeny	Skupinám alebo tímom sú vyplácané odmeny (bonusy) na základe ich výkonu v podobe plnenia noriem alebo dosahovania cieľov	Povzbudzuje tímovú spoluprácu a tímové úsilie; nie sú veľmi individualizované	Priamy účinok pobádania môže byť obmedzený; závisí na dobrom normovaní a meraní práce alebo na existencii jasného skupinového výstupu alebo na jasných cieľoch produktivity	Odmeny (bonusy) môžu jasne závisieť na spoločnom úsilí skupiny; minimalizuje sa kolísanie zárobkov	Závisia na efektívnom normovaní a meraní práce, čo nie vždy býva; nerešpektuje sa individuálne úsilie a príspevky	Keď je dôležitá tímová práca a úsilie tímu je možné dobre merať a posudzovať, ako alternatíva k individuálnemu odmeňovaniu podľa výsledkov v prípadoch, kedy je neefektívne

Odmeňovanie výrobných pracovníkov na základe výkonu formou úkolovej mzdy má svoje výhody i nevýhody, ako to tvrdí Armstrong. Aby sa eliminovali jej nevýhody, pre svoju prácu som hľadala teórie, ktoré hodnotia aj iné schopnosti či vlastnosti pracovníkov.

Koubek tvrdí, že i Goodridge potvrdzuje svojou teóriou vyššie uvedené, pomocou faktorov, ktoré doplnil, upravil a usporiadal, na základe zoznamu vytvoreného

medzinárodným úradom práce (**Tab. 3**) a mali by byť brané do úvahy pri odmeňovaní, odpovedať na otázku, prečo sú niektorí ľudia platení lepšie ako iní (Porov. Goodridge, 1989 cit. podľa: Koubka, 2003, s. 270).

Tab. 3 Zoznam faktorov podľa Goodridga, ktorá by pri odmeňovaní mali byť brané do úvahy (Porov. Goodridge, 1989 cit. podľa: Koubka, 2003, s. 271).

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÉHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdelanie Kvalifikácia Zručnosti Skúsenosti Znalosti Duševné schopnosti	Rozhodovanie Riešenie problémov Zodpovednosť Tvorivosť Vplyv na výsledky Iniciatíva Plánovanie/organizovanie Riadenie/kontrola Argumentovanie Vzťahy k ostatným Komunikácia Opatera Bystrosť/obratnosť Pracovné podmienky Používanie vecí Využívanie zdrojov Zložitosť Presnosť Spôľahlivosť	Výkon Produktivita Kvalita

Koubek ďalej prostredníctvom tvrdení Goodridga tvrdí, že všetky uvedené faktory predstavujú **vnútorné mzdovotvorné faktory organizácie** a sú zhrnuté do troch skupín:

1. Faktory súvisiace s úlohami a požiadavkami **pracovného miesta** a s jeho postavením v hierarchii funkcií organizácie. Zdrojom informácií je popis a špecifikácia pracovného miesta a hodnotenie práce na pracovnom mieste
2. Výsledky práce a pracovné správanie pracovníka, úroveň plnenia pracovných úloh, teda **úroveň výkonu**. Zdrojom informácií je hodnotenie pracovníka
3. **Pracovné podmienky** na konkrétnom pracovnom mieste či v organizácii ako celku, ktoré môžu mať negatívny vplyv na zdravie, bezpečnosť či pracovnú pohodu pracovníka, môžu zvyšovať únavu, vyžadovať zvýšené úsilie, vyvolávať zvýšené nepohodlie, nadmerný stres a pod.

Organizácia však musí pri odmeňovaní pracovníkov brať do úvahy i **vonkajšie mzdovotvorné faktory**:

4. **Situáciu na trhu práce**, predovšetkým nedostatok alebo prebytok pracovných zdrojov určitej úrovne a kvalifikácie, ale i úroveň a formy odmeňovania pracovníkov v organizáciách konkurujúcich na trhu práce a pod.
5. **Platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania** v oblasti odmeňovania (Porov. Goodridge, 1989 cit. podľa: Koubka, 2003, s. 270-271).

Vyššie uvedenej teórie Goodridga mi dala návod, ako pripraviť odmeňovanie tak, aby boli do úvahy brané aj iné faktory ako len počet vyrobených kusov. Charakteristiky pracovného procesu sú hodnotené podľa teórie Hroníka – Metóda kľúčových udalostí, ktorá je podrobne popísaná v článku 4.2.4 Formulovanie kritérií výkonu a voľba metód hodnotenia a kvalita, výťažnosť, či spotreba surovín v článku 4.2.2 Stanovenie predmetu, zásad, pravidiel a postupu hodnotenia.

V uvedenej podkapitole je zahrnuté, prečo som si pri tvorbe systému odmeňovania výrobných pracovníkov vybrala odmeňovanie na základe výkonu, prečo som ako jednu z metód použila úkolovú mzdu a akými prostriedkami budem eliminovať jej nevýhody a snažiť sa o nastavenie čo najobjektívnejšieho systému hodnotenia pre výrobných pracovníkov.

Takže metódy odmeňovania sú v mojej práci stanovené a budem ďalej postupovať podľa Armstrongovho cyklu riadenia pracovného výkonu: Dohodami o pracovnom výkone a rozvoji (Armstrong 2007, s. 419), čo je v mojom ponímaní plánovanie odmeňovania.

4.2 PLÁNOVANIE ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝKONU

Pri plánovaní sa zameriame na tvorbu cieľov, čo a ako má byť dosiahnuté pri tvorbe systému odmeňovania na základe výkonu, zásady a pravidlá hodnotenia, ktoré slúži ako podklad pre odmeňovanie, aké analýzy majú byť vykonané a ako budú pracovníci informovaný o zavádzaní nového systému odmeňovania u výrobných pracovníkov.

„Riadenie výkonnosti je novým prístupom v riadení ľudských zdrojov, ktoré umožňujú integrovať víziu, stratégiu a konkrétne ciele zamestnancov firmy tak, aby bolo dosiahnuté optimálneho výsledku. Firma začína fungovať ako jeden celok a nie ako súbor oddelených častí, nech už pracovných úsekov alebo dokonca jednotlivcov,

činnosti ktorých sa niekedy môžu navzájom i podporovať, pokiaľ nie sú zjednotené a integrované jedným smerom – k dosiahnutiu firemnej vízie“ (Wagnerová 2008, s. 31).

4.2.1 Riadenie a stanovenie cieľov

„Stanovenie cieľov, ktoré vyúsťuje do dohody o tom, čoho držiteľ role musí dosiahnuť, je dôležitou súčasťou procesu definovania a riadenia očakávaní v rámci riadenia pracovného výkonu a vytvára akýsi orientačný bod pre skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu“ (Armstrong 2007, s. 420).

Podľa Wagnerovej je stanovenie cieľov kaskádový proces, kedy sa na základe strategického zámeru, podnikovej vízie a podnikateľského plánu stanovia ciele spoločnosti. Najprv sa stanovujú kolektívne ciele a z nich potom vyplývajú jednotlivé individuálne ciele. Kolektívne ciele sú definované na základe strategických plánov spoločnosti a aktuálneho ročného podnikateľského plánu. Sú stanovené spravidla formou rozhodnutia generálneho riaditeľa (Wagnerová 2008, s. 36).

V zborníku Riadenie výkonnosti zamestnancov 1 Lubelec za ťažiskovú aktivitu pri riadení výkonnosti organizácie a jej zamestnancov považuje správne stanovenie oblastí výkonnosti, kritérií a štandardov výkonnosti. Ciele výkonnosti sa odvodzujú zvrchu nadol, od strategických cieľov až na úroveň cieľov jednotlivého zamestnanca. To znamená, čo najskôr sa stanovia strategické ciele, nadväzne na ne kritériá výkonnosti útvarov podieľajúcich sa na realizácii procesov a od nich odvodené kritériá výkonnosti jednotlivých zamestnancov útvaru (Sečkárová a kol.2008, s. B 1.2/3-4).

„Technika riadenia podľa cieľov (MBO – Management By Objectives) je postavená na dosahovaní dohody medzi manažérmi a ich podriadenými na cieľoch a výkonových normách, na základe ktorých budú potom hodnotení“ (Cimbálniková 2007, s. 100).

Pilařová zase opisuje, že riadenie organizácie podľa cieľov MBO prebieha nasledovne:

1. Najvyššie vedenie organizácie definuje strategické ciele. Stratégia organizácie je výsledkom dialógu manažérov rôznych úrovní
2. Strategické ciele sú dekomponované do cieľov nižších organizačných jednotiek. Proces dekompozície je taktiež dialógom medzi vyššími a nižšími článkami riadenia.
3. Pre účinnú kontrolu plnenia cieľov sú nastavené pravidlá poskytovania spätnej väzby.

4. Pri zaistení rozdielov v plnení cieľov sú formou dialógu definované nápravné opatrenia

MBO je založený na hodnotení plnenia cieľov, je prepojený s ostatnými personálnymi systémami, hlavne odmeňovaním, rozvojom a kariérnym rastom (Pilařová 2008, s. 26).

Podľa Cimbálikovej je stanovenie cieľov prvým krokom v procese plánovania. Cieľ musí byť merateľný, kvantitatívne vymedzený, určené zodpovednosti a termín. Pre stanovenie cieľov sa používa pravidlo SMART:

S – specific – špecifický – čoho sa cieľ týka a aké efekty sa od neho očakávajú

M – measurable – merateľný – malo by byť možné cieľ zmerať

A – agreed – akceptovateľný – mal by byť zrozumiteľný a mali by ho akceptovať tí, ktorí sa budú podieľať na jeho dosahovaní

R – realistic – reálny – dosiahnuteľný a podnetný

T – trackable – sledovateľný – kritérium pre sledovanie jeho plnenia (Cimbáliková 2007, s. 28)

V spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ, a.s. prebieha tvorba cieľov nasledovne:

1. Na porade manažmentu za účasti vrcholového a stredného manažmentu bol definovaný strategický cieľ pre rok 2010 - 2011 : Vytvoriť systém odmeňovania na základe výkonu
2. Vedúci výrobného úseku spolu s vedúcim zmenových majstrov na porade vytvorili cieľ na rok 2010: Vypracovať úkolové mzdy po jednotlivých výrobných linkách a celkové hodnotenie výrobného robotníka v spolupráci s personálnym manažérom.
3. Každá úkolová mzda má stanovený termín vypracovania, validácie a verifikácie. O priebežnom stave vypracovania, validácie a verifikácie informuje vedúci výrobného úseku na porade manažmentu.
4. Rozdiely, ktoré vzniknú pri plnení cieľov sa riadia organizačnou smernicou OS/ÚRK/04/2009 Riadenie nezhodného produktu a procesov, nápravná a preventívna činnosť, súčasťou ktorej je zadaný proces riadenia nápravných a preventívnych opatrení.

Cieľom mojej bakalárskej práce je vypracovať systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu na jednotlivých výrobných linkách v pekárskej výrobe. Pre jeho naplnenie som si vybrala linku bežného pečiva 1 a 2, kde sa jedná o konkrétne pracovné pozície:

- miesič bežného pečiva (vedúci linky)

- obsluha deliaceho stroja
- pomocný robotník – rovnanie rožkov
- pomocný robotník – výpek

Spoločnosť PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s. mi umožnila využívať na naplnenie môjho cieľa všetku svoju internú dokumentáciu a umožnila mi využiť výrobných pracovníkov, ich priamych nadriadených s riadiaci manažment výroby pri analýzach, verifikácii i validácii vytvoreného systému odmeňovania.

Plánovanie hodnotenia, ktoré v mojom prípade tvorí základ odmeňovania rieši Koubek v štyroch fázach:

- 1.) Rozpoznanie a stanovenie predmetu hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupu hodnotenia a vytvorenie formulárov používaných k hodnoteniu
- 2.) Analýza pracovných miest, prípadne revízia existujúceho popisu a špecifikácia pracovných miest
- 3.) Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenia, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia, určenie rozhodujúceho obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone
- 4.) Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účelu, hlavne o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu (Koubek 2003, s. 202)

Plánovanie hodnotenia som ďalej podrobne rozviedla do jednotlivých článkov, lebo plánovanie je najdôležitejšie pri dosahovaní cieľov, tak ako to definujú Bělohlávek, Košťan a Šuleř, že plánovanie je označované ako východisko pre ďalšie manažérske funkcie, je najdôležitejším nástrojom dosahovania organizačných cieľov, treba v ňom stanoviť ciele, zdroje, úlohy i kontrolu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 95).

4.2.2 Stanovenie predmetu, zásad, pravidiel a postupu hodnotenia

„Plánovanie pracovného výkonu ako zložka procesu riadenia pracovného výkonu obsahuje dohodu medzi manažérom a pracovníkom. Stanovuje aj priority – kľúčové stránky práce, ktorým musí byť venovaná pozornosť. Cieľom je zaistiť, aby bol správne pochopený význam cieľov, štandardov / noriem výkonu a schopností tak, ako sa objavujú a uplatňujú v každodennej práci. Plány sú východiskom pre premenu cieľov na akcie.

V tejto fáze je taktiež treba dosiahnuť dohody o tom, ako bude výkon meraný a posudzovaný a aké dôkazy budú použité k stanoveniu úrovne schopností. Je dôležité, aby potrebné meradlá / kritériá a potrebné dôkazy boli identifikované teraz,

pretože potom budú uplatňované pracovníkmi i manažérmi k sledovaniu a demonštrovaníu úspešnej práce“ (Armstrong 2007, s. 422).

V rámci zavedených medzinárodných systémov v spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s. International Food Standard a ISO 22000 sú stanovené pravidlá pre vysledovateľnosť výrobkov. To znamená, že v informačnom systéme sú zaevidované údaje o počte vyrobených kusov, výťažnosť, zmätkovitost', nadvýroba, spotreba surovín, počet a druh reklamácií. O tom, ktoré ukazovatele pri výrobe pečiva budú sledované, sa rozhodlo na porade manažment spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s., kde bola predložená ročná správa manažmentu 2008. Žiaden z týchto už evidovaných údajov nebol vyhodnocovaný pre potreby odmeňovania, takže iba drobné zmeny, ako je pridelenie ukazovateľov k jednotlivým pracovníkom a vytvorenie formulárov ako podkladov na hodnotenie a následné odmeňovanie dali možnosť na ich využitie. Všetky ukazovatele sú pracovníkmi výrobnéj linky ovplyvniteľné a dajú sa jednoznačne vyhodnotiť.

Na úkolovom liste sa eviduje množstvo vyrobených rožkov ich výťažnosť, zmätkovitost', nadvýroba: Príloha č. 2 – Úkolový list.

Pri celkovom hodnotení sa bude vyhodnocovať:

- výťažnosť – v informačnom systéme pri vytváraní technologických noriem a ich validácii a verifikácii sú stanovené počty vyrobených kusov z jedného miesenia
- spotreba surovín – vizualizácie dávkovania všetkých komponentov pre jednotlivé linky a dni je archivovaná a mesačne vyhodnocovaná, zatiaľ netvorí súčasť odmeňovania
- reklamácie – sú evidované úsekom objednávok a fakturácie, mesačne vyhodnocované manažérom kvality a hygieny, ale chýba posledný bod – motivácia výrobných robotníkov podieľajúcich sa na výrobe daného produktu. Presne sa určí ich hodnota alebo hodnota prepracovania a táto čiastka sa rozpočíta na všetkých pracovníkov z výrobnéj linky – finančný postih
- hygiena a sanitácia, BOZP a PO – sú sledované dennými auditmi riaditeľa spoločnosti a manažéra kvality a hygieny, následne sa zaznamenávajú nezhody písomne
- klúčové udalosti – evidencia písomne, podrobne popísané v bode 4.2.4.

Všetky vymenované body hodnotenia sa zaznamenávajú na prílohu č. 3 – Hodnotenie výrobného robotníka (Porov. Spojené Kartáčovny Pelhřimov, cit. podľa: Hroník, 2006, s. 79-80).

Wagnerová kladie dôraz pri individuálnych cieľoch na dohodu medzi hodnoteným a hodnotiteľom o zdroji a spôsoboch merania cieľa, aby sa predišlo akýmkoľvek nejasnostiam či nesúladu v záverečnej fáze hodnotenia dosiahnutých výsledkov. Meranie dosiahnutých výsledkov je pomerne jednoduché, pokiaľ sú ciele číselne zadané. (Wagnerová 2008, s. 37).

Súčasť odmeňovania tvorí už spomínaná úkolová mzda, ktorá je súčasťou celkového hodnotenia výrobného robotníka. Cieľom vedúceho výroby je vytvoriť podklady na hodnotenie v spolupráci s vedúcim zmenových majstrov, ako aj samotnými pracovníkmi z výrobných linky.

Podľa Urbana je predpokladom využívania úkolovej mzdy nielen možnosť merať pracovný výkon, ale i to, aby tento výkon bol zo strany pracovníka alebo pracovníkov ovplyvniteľný, aby boli stanovené technologické postupy a pravidlá hospodárenia so zdrojmi a aby vyšším výkonom nedochádzalo k ohrozovaniu zdravia a bezpečnosti pracovníkov. K ďalším predpokladom úkolovej mzdy patrí, že sú zaistené technické a organizačné požiadavky pre plynulé plnenie pracovných úloh, sú v požadovanom množstve, kvalite a termíne na pracovisku (Řezníček a kol. 2005, s. 313).

Vstupné suroviny a obalové materiály, ich nedostatok a kvalita v čase potreby je jedným z bodov hodnotenia vedúceho nákupu MTZ. V prípade ich nedostatku nákupca rieši vzniknutú situáciu nápravným opatrením a pracovník je od tohto okamihu platený v časovej mzde.

4.2.3 Analýza a špecifikácia pracovných miest

Dohoda o pracovnom výkone – plánovanie tvorí podľa Armstronga v procese riadenie pracovného výkonu základňu pre rozvíjanie, posudzovanie a spätnú väzbu. Definujú očakávania v podobe profilu role, ktorá stanovuje požiadavky role v podobe hlavných oblastí výsledkov a v podobe schopností potrebných k efektívnemu výkonu. Profil role poskytuje základňu pre dohodu o cieľoch a metódach merania výkonu a o posudzovaní úrovne dosiahnutých schopností. Dohoda o pracovnom výkone zahŕňa všetky plány zlepšovania pracovného výkonu, vyplýva z analýzy požiadaviek role a zo skúmania a z posudzovania pracovného výkonu.

Východiskom pre riadenie pracovného výkonu je profil role, ktorý túto rolu definuje. Profil role je treba aktualizovať vždy, keď sa vytvára formálna dohoda o pracovnom výkone (Armstrong 2007, s. 420).

V zborníku Personalistika 2006 Stýblo popisuje hlavné dôvody, prečo je analýza a popis práce v personálnej praxi užitočná, aj na:

- stanovenie výkonových cieľov a štandardov
- určenie podmienok a foriem odmeňovania zamestnancov.

Nielen manažment, ale aj pracovník získava jasné a presné predstavy o svojich povinnostiach, právomociach a zodpovednostiach, príprave na hodnotení vlastného výkonu, poskytovanie príležitostí podieľať sa spoločne s vedúcim na správnom stanovení cieľov, úloh a pracovných povinností.

Popis pracovného miesta spracováva podľa **skupín príbuzných pracovných činností**, ide o tzv. **typovú analýzu** a doporučuje sa voliť v prípadoch, kde je:

- dlhodobo alebo výrazne zaznamenaná neuspokojivá výkonnosť zamestnancov v určitom útvare
- potrebné naliehavo zvýšiť, zmeniť či inak radikálne prispieť k zefektívneniu stávajúcich činností
- nutné zmeniť systém odmeňovania.

K tomu, aby mohla byť urobená seriózná analýza treba zhromaždiť dostatočné množstvo informácií najmä z:

- podnikových dokumentov, pracovných náplní, popisu pracovných činností, tarifných zatriedení pracovníkov pre účely odmeňovania
- priameho pozorovania určitej činnosti
- rozhovorov so zamestnancami, ktorí určitú činnosť vykonávajú, vedúcim daného pracoviska a odborníkmi
- špeciálnym dotazníkovým, ktorého zmyslom je:
 - získať informácie o účele danej práce
 - rozsah a charakter pracovných povinností
 - zodpovednosti a právomoci, ktorými musí byť zamestnanec vybavený
 - charakteristické znaky pracovníka
 - pracovné podmienky a prostredie
 - požiadavky na pracovný výkon

Ďalej Stýblo doporučuje uplatňovať k analýze a následne odvodenému popisu práce postupovú schému:

- stanoviť ciele a predmet analýzy (popisu práce)
- predloženie návrhu na vykonanie analýzy (popisu) práce

- prejednanie cieľu, plánu, postupu a časového rozvrhu so všetkými zúčastnenými
- ustanoviť a pripraviť tím, ktorý bude analýzu (popis) práce vykonávať
- zapojenie zamestnancov do overovania analýzy
- previesť analýzu (popis) pracovných miest vo vymedzenom rozsahu a v stanovenom termíne
- vyhodnotiť výsledky a implementovať závery analýzy práce do konkrétnych opatrení.

Využitím informácií získaných pracovnou analýzou je v konkrétnej podobe popis práce (pracovná náplň), prípadne stanovenie noriem pracovného výkonu (Řezníček a kol. 2005, s. 5-7).

Podľa Koubeka je **Metóda PAQ** (Position Analysis Questionnaire) univerzálnou metódou analýzy pracovných miest založenej na určitej kategorizácii činností pracovníka. Metóda umožňuje porovnávať obsah práce i požiadavky jednotlivých pracovných miest (Koubek 2003, s 78).

Tab. 4 Kategórie činností pracovníka používané v PAQ (Koubek 2003, s. 78).

Kategórie činností	Popis
Informačné postupy	Kde a ako dostáva pracovník informácie potrebné pre výkon práce?
Duševné procesy	Aké myslenie, rozhodovanie, plánovanie, organizovanie a spracovanie informácií je potrebné pre výkon práce?
Fyzické činnosti	Aké fyzické činnosti musí pracovník vykonávať a aké nástroje, stroje a prostriedky pri tom používa?
Vzťahy s ostatnými	Aké vzťahy s ostatnými ľuďmi (spolupracovníkmi, nadriadenými) existujú alebo sa vyžadujú pri výkone práce?
Pracovné prostredie	V akom fyzikálnom a sociálnom prostredí sa práca vykonáva? Aká je pracovná doba a pracovný režim?
Iné súvislosti a charakteristiky	Aké činnosti, podmienky, či charakteristiky (rozvrh práce, spôsob odmeňovania, zodpovednosť, požiadavky na pracovníka) súvisia s pracovným miestom?

Koubek okrem metódy PAQ predkladá od Hendersona aj príklad obsahu dotazníka používaného k analýze pracovných miest (Porov. Henderson, 1976 cit. podľa: Koubek, 2003, s. 73-76). Metóda i príklad dotazníka som využila pri tvorbe dotazníka pre potreby spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s.

Analýza pracovného miesta sa vykonáva v spoločnosti pracovníkom, ktorý je zaradený na toto pracovné miesto. Pracovník analýzu zaznamenáva na prílohu č. 4 -

Analýza pracovného miesta výrobného robotníka. Analýzy sú originál vyplnené pracovníkmi a tvoria súčasť príloh mojej práce:

- miesič bežného pečiva (vedúci linky) – príloha č. 7
- obsluha deliaceho stroja – príloha č. 8
- pomocný robotník – rovnanie rožkov – príloha č. 9
- pomocný robotník – výpek – príloha č. 10

Analýza je preverená a následne podpísaná priamym nadriadeným výrobných pracovníkov. Pri validácii je prítomný zmenový majster, vedúci zmenových majstrov a vedúci výroby. Analýza prebieha aj pozorovaním výrobného procesu a vzniknuté poznatky spolu s dotazníkom tvoria základ nielen pre pracovnú náplň, ale aj tvorbu úkolového listu, dát do informačného systému na výpočet odmeny a otázok do hodnotenia výrobného robotníka.

Tento postup mi potvrdil v zborníku Personalistika 2006 aj Stýblo, tým, že od analýzy je odvodený popis práce, ktorý je spoločným dielom celého tímu, získané informácie sa používajú v konkrétnej podobe pre pracovnú náplň, prípadne stanovenie noriem pracovného výkonu. Príklad popisu práce, ktorý uvádza Stýblo (Řezníček a kol. 2005, s. 7-8), je podkladom pre moju prílohu č. 5 – Pracovná náplň výrobného robotníka.

Konkrétne pracovné náplne výrobných pracovníkov sú uvedené v prílohách mojej práce:

- miesič bežného pečiva (vedúci linky) – príloha č. 11
- obsluha deliaceho stroja – príloha č. 12
- pomocný robotník – rovnanie rožkov – príloha č. 13
- pomocný robotník – výpek – príloha č. 14

4.2.4 Formulovanie kritérií výkonu a voľba metód hodnotenia

Ak chceme podľa Koubeka posudzovať výkon pracovníka, či skupiny pracovníkov, musíme najprv zvážiť, ktoré kritériá výkonu sú primerané na danú prácu:

Výsledky:

- množstvo vyrobených výrobkov
- kvalita výrobkov
- tvorba odpadov / tvorba nepodarkov
- množstvo reklamácií

Správanie:

- a) pracovné: ochota prijímať úlohy
úsilie pri plnení úloh
dodržiavanie inštrukcií
hlásenie problémov
vedenie potrebných záznamov
dodržiavanie pravidiel
riadna dochádzka
podávanie návrhov
- b) sociálne: ochota ku spolupráci
jednanie a vzťahy so spolupracovníkmi

Je treba výslovne definovať, aký výkon je žiaduci, prijateľný a neprijateľný. Je teda treba stanoviť normy výkonu, a to výslovne a písomne. Normy by mali umožňovať merať úroveň výkonu a umožňovať rozlišovanie pracovníkov podľa ich výkonu. Je pochopiteľné, že normy musia byť šité na mieru jednotlivým povinnostiam práce (Koubek 2003, s. 199-201)

Presne definované normy, limity ich plnenia, či neplnenia sú súčasťou organizačných smerníc, ktoré vznikli pri zavádzaní a následnej certifikácii IFS (International Food Standard) a ISO 22000. Aj tieto medzinárodné normy kvality a bezpečnosti potravín majú pevne stanovené pravidlá a keďže hodnotíme a odmeňujeme kvalitu, pozitívne prístupy a pod., sú súčasťou odmeňovania pracovníkov.

Tak ako sa výrobný robotník podieľa na analýze svojho pracovného miesta a spolupracuje s nadriadeným, pripravuje svoje ciele a úlohy do celkového hodnotenia tak, ako to popisuje Gígalová, ako metódu zameranú na budúcnosť.

„Podstatou tejto metódy je, že pracovník spolu s nadriadeným spracovávajú budúce pracovné ciele. V ideálnej podobe sú tieto ciele vzájomne odsúhlasované a je možné ich objektívne hodnotiť. Stanovením budúcich úloh získavajú zamestnanci motiváciu zamerať sa na tieto úlohy a riadiť podľa nich svoje úsilie. V praxi však narážajú programy vytvárania úloh na radu problémov. Úlohy sú niekedy príliš náročné alebo naopak obmedzené. Výsledkom je frustrovaný zamestnanec v prvom prípade alebo prehliadané aspekty práce v druhom prípade“ (Gígalová 2007, s. 39)

Pri výbere metód hodnotenia na základe plnenia noriem som sa opierala o teórie Koubka a Byarsa.

„Hodnotenie na základe plnenia noriem

Metóda sa najčastejšie používa pre **hodnotenie výrobných robotníkov** a **postup** pri jej použití je nasledujúci:

1. Stanovenie noriem alebo očakávanej úrovne výkonu (v prípade aplikácie koncepcie riadenia pracovného výkonu potom dohoda o očakávanom výkone).
2. Zoznámenie pracovníkov s normami, radšej však prejednanie týchto noriem s nimi a zhodnutie sa na normách
3. Porovnávanie výkonu každého pracovníka s normami“ (Koubek 2003, s 206).

Koubek uvádza, že podľa Byarsa určitý problém vyvoláva **stanovenie noriem**. Spravidla sa pritom používa **nasledujúcich metód**:

Tab. 5 Metódy používané na stanovenie noriem (Porov. Byars, 1987 cit. podľa: Koubek 2003, s. 206-207).

Metóda	Použité metódy
Priemerná výroba pracovnej skupiny pripadajúci na jedného pracovníka	Ak úlohy vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi sú rovnaké alebo skoro rovnaké
Výkon vybraných pracovníkov	Ak úlohy vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi sú v podstate rovnaké a bolo by ťažšie a časovo náročné použiť predchádzajúcu metódu
Časové štúdie	Ak práca obsahuje opakujúce sa úlohy.

Podľa Koubeka je výhodou metódy hodnotenia na základe plnenia noriem, že **výkon je posudzovaný pomocou objektívnych meradiel**. Nevýhodou metódy je to, že **neumožňuje porovnávanie výkonu na rôznych kategóriách pracovných miest** (Koubek 2003, s. 207).

Úkolová mzda je nastavená v systéme PRVEJ BRATISLAVSKEJ PEKÁRENSKEJ a.s. MFG Pro tak, že hodnota každého vyrobeného kusu je prepočítaná automaticky na vyplácanú odmenu pracovníkom výrobných linky a prepočítaná na jednotlivcov.

Pri celkovom hodnotení výrobného robotníka som použila i metódu, ktorú popisuje Hroník. Pre túto teóriu som sa rozhodla na základe zoznamu faktorov, ktoré popisuje Goodridg, v mojej práci v podkapitole 4.1 Odmeňovanie na základe výkonu.

Podľa Hroníka je vhodnou metódou na zaznamenávanie udalostí: Metóda kľúčových udalostí

Popis metódy

Jedná sa o metódu, ktorá je zameraná na sledovanie oblasti „proces“.

Využitie metódy a jej výhody

Je veľmi vhodnou metódou pre svoju malú časovú a administratívnu náročnosť. Spoľahlivosť bráni efektu poslednej udalosti, ktorá „prekrýva“ predchádzajúce udalosti. Zároveň umožňuje uvedomiť si, či sa niektoré udalosti neopakujú. Napriek tomu, že ide o metódu zameranú na to, čo sa stalo, je ju možno kvalitne využiť pri koncipovaní zmeny a rozvoja.

Predpokladom efektívnosti tejto metódy je, aby udalosť bola popísaná podrobne a konkrétne, aby sa zápisu rozumelo aj po čase.

Najväčšou výhodou tejto metódy je to, že spojuje neformálne hodnotenie s formálnym, pretože je orientovaná na konkrétne situácie (Hroník 2006, s. 61-62).

Metóda kľúčových udalostí je vo výrobnom úseku zavedená do praxe a jej používanie popisuje vedúci výrobného úseku v organizačnej smernici: Riadenie procesu výroby produktov. Zmenoví majstri si pri preberaní zmeny odovzdávajú aj knihu kladných a záporných hodnôt výrobných zamestnancov, v ktorej sú popísané kladné alebo záporné udalosti za uplynulú pracovnú zmenu (Funtaľ 2009, s. 18).

Knihu kladných a záporných hodnôt výrobných zamestnancov tvorí prílohu č. 6 mojej práce.

Hodnotenie výrobných robotníkov prebieha jedenkrát mesačne vždy od 1. do 3. nasledujúceho mesiaca. Pri hodnotení sú prítomní hodnotení, hodnotiteľ a vedúci výroby alebo vedúci zmenových majstrov alebo technológ výroby.

4.2.5 Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účelu

V zborníku Personalistika 2006 Stýblo konštatuje, že nie nadarmo sa vnútornej komunikácii prisudzuje dôležité miesto v živote organizácie.

Zmyslom príbežnej (kontinuálnej) informovanosti je zaisťovať potrebné informácie, zapojovať sa do diania, podporovať vlastnú iniciatívu. V praxi sa jedná o informácie dôležité pre pracovný výkon, vytváranie firemnej spolupatričnosti a o informácie pre formovanie osobnosti zamestnanca. Komunikačnými nástrojmi sú firemné memorandá, interné časopisy, nástenky, schránky na pripomienky a námety, výročné správy pre zamestnancov, elektronická pošta, intranet, spoločné návštevy u zákazníkov, schôdzky tímov a oddelení (porady), firemné konferencie, pracovné

výjazdy, programy zaisťujúce spätnú väzbu (individuálne schôdzky, skupinové diskusie), reporty a súťaže.

Personálne systémy taktiež patria k internej komunikácii a ich zmyslom je motivovať a oceňovať výkon, hodnotiť výsledky a pomáhať plánovať ďalší osobný rozvoj zamestnancov. Jedným z komunikačných nástrojov pre personálne systémy je finančné ohodnotenie (Řezníček a kol. 2005, s. 577-578).

Externá a interná komunikácia v spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s. má svoje pravidlá a tie sú popísané v organizačnej smernici OS/VR/02/2009 Interná komunikácia. Na porade manažmentu, ktorá sa spravidla koná jedenkrát do týždňa, informuje, prerokuje, schvália a následne zapisujú úlohy a informácie z oblasti ako je napr. politiky spoločnosti, nápravné a preventívne opatrenia, výsledky interných a externých auditov, hodnotenie zamestnancov a pod. Zápis z porady manažmentu spracováva výrobnoprevádzkový riaditeľ, ktorí ho e-mailom rozpošle dotknutým zamestnancom (Mesárošová 2009, s. 4-5).

„Všetky informácie a úlohy, ktoré sa prezentovali na porade manažmentu a týkajú sa zamestnancov na strednej a nižšej úrovni, musia byť účinne a včas odprezentované pomocou dostupných informačných médií (e-mail, nástenka, preškolenia, porady). Z každého preškolenia a školenia musí byť na personálnom úseku k dispozícii obsah školenia (preškolenia) a prezenčná listina. Prezenčná listina a zápis z porady na strednej a nižšej úrovni sa uchováva na danom úseku.

Pokiaľ je v spoločnosti zavedený nový dokument, alebo prišlo k revízii stávajúceho, musí byť oboznámenie vykonané na formulári Oboznámenie s dokumentom podľa OS/GR/01/2009 Riadenie dokumentácie“ (Mesárošová 2009, s. 6).

Pri plánovaní som sa dôkladne venovala príprave na vypracovanie a zavedenie systému odmeňovania. Podrobne som stanovila ciele podľa pravidiel, predmet, zásady, pravidlá a postupy hodnotenia, bola vykonaná analýza pracovných miest a následne vypracovaná pracovná náplň výrobného robotníka, sú naformulované kritéria výkonu a metódy hodnotenia pracovného výkonu. Výrobní pracovníci sú informovaní o zmenách pomocou komunikačných kanálov, ktoré sa v organizácii využívajú.

Pri tvorbe systému odmeňovania výrobných pracovníkov budem pokračovať vedením výkonnosti, kde sú navrhnuté procesy a štýly riadenia vo výrobe.

4.3 VEDENIE VÝKONNOSTI

Pri vedení pracovníkov k pracovnému výkonu sa budem venovať tomu, ako prebieha riadenie vo výrobe, aké štýly riadenia výkonu sú vhodné a ako ich využívať v praxi pri vedení výrobného robotníka a akési priebežné hodnotenie pri tomto procese, napomáhanie a obojstranný dialóg.

„Riadenie výkonnosti je kontinuálnym a pružným procesom, ktorý zahrňuje manažérov a tých, ktorých vedú a jedajú pritom ako partneri v rámci systému, ktorý stanovuje, ako môžu najlepšie spolupracovať, aby dosiahli požadovaných výsledkov. Systém sa zameriava na plánovanie budúceho výkonu a zlepšenia skôr ako na retrospektívne hodnotenie výkonnosti alebo jednotlivých pracovníkov. Systém je cenný tým, že poskytuje rámec a základ pre kontinuálnu spoluprácu medzi pracovníkom a jeho nadriadeným zameranou na zefektívnenie výkonnosti. Tým sa môže tento proces prejaviť na úrovni vyjasnenia si jednotlivých pracovných problémov a priblíženie možností ich riešenia. Obvykle tento proces prispieva k synchronizácii pracovného úsilia jednotlivých zamestnancov v rámci úseku vďaka tomu, že si nadriadený prehĺbi a zaostrí znalosť toho, čo ten ktorý pracovník vykonáva a na plnení ktorých cieľov pracuje. To umožňuje taktiež lepšie rozdelenie práce a zefektívnenie komunikácie a spolupráce medzi jednotlivými pracovníkmi, pričom sa zefektívňuje tímová práca ako taká“ (Wagnerová 2008, s. 35).

Jeden z princípov riadenia a vedenia ľudí je, že v spoločnosti je pri adaptačnom procese nového výrobného riadiaceho pracovníka, či už na operatívnej, líniovej alebo TOP úrovni, určené na isté obdobie akési zapracovanie na výrobných linkách - manuálna práca i obsluha strojov a zariadení.

V zborníku Riadenie výkonnosti zamestnancov 1 Meňovský tvrdí, že: „Vo všeobecnosti na základe analýzy uplatňovaných koncepcií riadenia pracovného výkonu v praxi možno identifikovať dva prístupy:

1. Prístup direktívnejší, zameraný prednostne na plnenie cieľov a výkonu. Jeho ústrednou myšlienkou je stanoviť podnikové ciele a normy a zamestnancov motivovať na základe výsledkov hodnotenia plnenia týchto kritérií manažérmi. Riadenie sa viac orientuje na retrospektívne hodnotenie, na jednostranný tok informácií a príkazov zhora než na dialóg, viac na dodržiavanie formalít, než na obojstranné počúvanie. Tento prístup je v literatúre označovaný za „americký“.
2. „Európsky“ prístup je na rozdiel od vyššie uvedeného amerického prístupu viac participatívnejší, rešpektuje viac záujmy a možnosti zamestnancov. Jeho ústrednou

myšlienkou je skôr „dohodnúť“ ciele a normy“. Tradičné jednostranné posudzovanie pracovného výkonu zo strany nadriadeného je nahradené spoločným skúmaním pracovného výkonu zamestnanca, na ktorom sa ako rovnoprávni partneri podieľajú bezprostredný nadriadený (manažér) a podriadený pracovník. Záver hodnotenia je zameraný na budúce zlepšovanie výkonu.

Samozrejme, že v rôznych organizáciách môžeme identifikovať rôzne odlišné a medzistupne týchto dvoch prístupov k riadeniu výkonnosti zamestnancov, viac-menej však v nich stále jeden z nich v závislosti od interných a externých faktorov prevláda“ (Sečkárová a kol. 2008, s. A 2.4/4-5).

V spoločnosti PRVÁ BRATISLAVSKÁ PEKÁRENSKÁ a.s. je na ústupe direktívne riadenie a i vo výrobe sa pristupuje ku „škole ľudských vzťahov“.

Pri vedení a organizovaní pracovného výkonu nesmieme zabudnúť na získavanie informácií a podkladov, ktoré slúžia na hodnotenie a následne ako podklady k odmeňovaniu, ktoré sa evidujú už v spomínanej prílohe č. 6 – Kniha kladných a záporných hodnotení výrobných zamestnancov.

Podľa Koubka má obdobie získavania informácií a podkladov má dve fázy:

1. Zisťovanie informácií napr. pozorovaním pracovníkov pri práci alebo skúmaním výsledkov ich práce je pre hodnotenie pracovníkov mimoriadne dôležitou fázou.
2. Vypracovanie dokumentácie o pracovnom výkone. Táto fáza je nesmierne dôležitá, pretože k záznamom je možné sa vrátiť, a získať tak retrospektívne informácie. Písomný záznam obmedzuje neskoršie spory a diskusie, je nástrojom pätnjej väzby medzi hodnoteným a hodnotiteľom (Koubek 2003, s. 202).

Získavanie informácií som podrobnejšie rozpísala v nasledujúcich článkoch.

4.3.1 Zisťovanie informácií o pracovnom výkone

Podľa Wagnerovej je zmyslom priebežného hodnotenia a hodnotiacich rozhovorov podporovanie motivácie pracovníka, včasné a efektívne riešenie nedostatkov či odchýlok dohodnutých cieľov a spoločné nájdenie alternatív tak, aby bolo dosiahnuté požadovaných výsledkov. Podriadenému sa poskytuje príbežná spätná väzba pri plnení úloh a pri prekonávaní problémových situácií. Včas je treba identifikovať zásadné zmeny podmienok, ktoré objektívne znemožnia splnenie zadaných úloh a za takýchto podmienok stanoviť včas nový cieľ.

Pri priebežnom zisťovaní informácií treba včas poskytovať spätnú väzbu - najlepšie ihneď po dokončení práce, oceňovať úspechy, prejednať oblasti, ktoré vyžadujú zlepšenie a spoločne hľadať možnosť zlepšenia (Wagnerová 2008, s. 38)

Informácie o pracovnom výkone sa získavajú v priebehu celej pracovnej zmeny. Vedúci výrobnéj linky obdrží požiadavku na výrobu od zmenového majstra a v spolupráci s ostatnými pracovníkmi začína výrobu, pravidelne kontroluje činnosť kolegov, usmerňuje ich, napomáha a zároveň komunikuje s priamym nadriadeným o priebežnom stave výroby, či nie sú problémy so strojno-technologickým zariadením a pod..

4.3.2 Vypracovanie dokumentácie o pracovnom výkone

Pri pozitívnych kľúčových udalostiach sa hodnotí aj zastupovanie, preškoľovanie pracovníka preradeného z iného pracovného miesta alebo vedenie pri adaptačnom procese nového zamestnanca.

Zmenový majster zaznamenáva práceneschopnosť svojich pracovníkov, absencie a pod. Denne vypĺňa úkolový list a zaznamenáva do Knihy kladných a záporných hodnotení výrobných zamestnancov pozitívne i negatívne kľúčové udalosti.

Pri vedení výkonnosti som predstavila štýly vedenia, ich teoretické východiská. Podrobnejšie som sa venovala aj procesom získavania informácií o pracovnom výkone a vypracovaní dokumentácie.

V nasledujúcej podkapitole prejdem priamo k hodnoteniu pracovného výkonu, ktorý je základom pre odmeňovanie.

4.4 HODNOTENIE VÝKONNOSTI

V zborníku Riadenie výkonnosti zamestnancov 1 Slobodová tvrdí že, pravidelné hodnotenie zamestnancov je kľúčovým procesom efektívneho riadenia ľudského kapitálu. Vytvára podklad aj na odmeňovanie. Každý zamestnanec musí mať pocit, že proces hodnotenia má opodstatnenie a význam, a teda vplyv na jeho pracovnú budúcnosť. Zamestnanci by mali byť hodnotení priamym nadriadeným, ktorý je schopný poznať kvalitu ich práce a pracovného výkonu.

Hodnotenie sa týka predovšetkým:

- hodnotenia plnenia pracovných cieľov, úloh a záväzkov – kvalita a kvantita ich plnenia
- hodnotenie pracovnej spôsobilosti
- správania počas pracovného procesu
- úpravy odmeňovacieho systému na základe výstupov z hodnotenia (Sečkárová a kol. 2008, s. C 2.1/2-4).

Podľa Koubeka je formálne, čiže systematické hodnotenie racionálnejšie a štandardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematičnosť. Robia sa z neho dokumenty, ktoré slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť týkajúcu sa jednotlivcov i skupín pracovníkov. Kľúčovú rolu u všetkých foriem hodnotenia zohráva bezprostredný nadriadený hodnoteného pracovníka. Hodnotenie sa môže prednostne zamerať buď na výsledky práce, alebo na pracovné a sociálne správanie pracovníka. V praxi sa výsledky hodnotenia pracovníkov často používajú aj na odmeňovanie i stimulácia k zlepšeniu pracovného výkonu a motivovaniu pracovníkov. (Koubek 2003, s. 195-197)

4.4.1 Vyhodnocovanie pracovných výsledkov a pracovného chovania pracovníkov

Pravidelne mesačne, vždy do 3-tieho nasledujúceho mesiaca zmenový majster vyhodnocuje prácu svojich podriadených. Jeden z bodov hodnotenia „Plnenie úkolových noriem“ spracováva ekonóm výroby na základe denných úkolových listov a dodáva údaje do celkového hodnotenia výrobného robotníka.

4.4.2 Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia

Podľa Pilařovej sa hodnotiaci rozhovor skladá z troch častí: úvodu, hlavnej časti a záveru.

Úvod hodnotiaceho rozhovoru

Hlavným cieľom úvodnej časti je vytvoriť priateľskú atmosféru, vysvetliť účel hodnotenia, zoznámiť so štruktúrou hodnotenia.

V prípade hodnotenia výkonu zhodnotíme výkony za predchádzajúce obdobie a definujeme jeho dopad na pohyblivé zložky platu. Vhodnou súčasťou štruktúry

hodnotenia výkonu je analýza príčin aktuálneho neúspechu a nastavenie potrebných opatrení.

Hlavná časť hodnotiaceho rozhovoru

Hodnotiteľ vedie hodnotiaci rozhovor. Hodnotenie je dialógom dvoch strán, cieľom nie je povedať iba názor hodnotiteľa na výkon hodnoteného. K tomu hodnotiteľ potrebuje okrem iných kompetencií aj vedieť „počúvať“ a „klásť vhodné otázky“.

Najskôr sa pýtať hodnoteného, potom predkladať vlastné názory, aby hodnotený neprešiel do obranného alebo útočného postoja alebo prijal názor hodnotiteľa ako fakt, proti ktorému nemá zmysel čokoľvek namietat.

Hodnotiteľ najprv rozpráva o zhodách, potom o rozdieloch a nesmie opomenúť poskytovanie vyváženej spätnej väzby. Vyvážená spätná väzba obsahuje pochvalu aj kritiku, majú hodnoteného motivovať, majú byť konštruktívne.

Nezabúdať na analýzy objektívnych príčin neúspech, ktoré môžu byť na strane hodnoteného, hodnotiteľa, ale aj objektívne vonkajšie okolnosti viažuce sa k spoločnosti. Treba otvorene hovoriť o svojich názoroch, zámeroch, poskytovať potrebné informácie a vysvetliť nejasnosti.

Hodnotiteľ ukončuje rozhovor pozitívne.

Záver hodnotiaceho rozhovoru

Na záver rozhovoru treba stručne zhodnotiť kľúčové informácie oboch zúčastnených, dohodnuté ciele, opatrenia a záväzky. Vyplniť požadované informácie do štandardizovaných formulárov, podpísať a predať hodnotenému, personalistovi a jeden si necháva hodnotiteľ (Pilařová 2008, s. 77-85).

Zmenový majster vykonáva hodnotenie – vedie rozhovor v určených pravidlách. Pri rozhovore je prítomný jeden z jeho nadriadených: technolog výroby, vedúci zmenových majstrov alebo vedúci výroby, aby sa prípadne riešili sporné body hodnotenia.

4.4.3 Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka

„Neoddeliteľnou súčasťou hodnotenia je fáza realizácie a kontroly dojednaných dohôd a opatrení. Ciele napísané na papieri, ktorých plnenie nikto nevyžaduje, nie sú obvykle realizované. Týka sa to ako cieľov pracovných, tak rozvojových. Do popredia sa dostáva plnenie operatívnych cieľov a na dlhodobé ciele sa postupom času zabúda. I z týchto dôvodov môže byť systém hodnotenia vnímaný len ako formalita a účastníci

hodnotenia nechápu, prečo majú strácať čas definovaním cieľov, ktoré nie je potreba realizovať“ (Pilařová 2008, s. 85)

Zmenový majster svojou činnosťou kontroluje, napomáha a riadi. Opatrenia, ktoré vyplynuli z celkového hodnotenia výrobného robotníka sú aj jeho cieľmi, ktoré sú hodnotené jedenkrát za pol roka a proces jeho hodnotenia je popísaný v organizačnej smernici OS/GR/03/2009 Hodnotenie a zlepšovanie.

Pri fáze hodnotenia pracovného výkonu som sa venovala vyhodnocovaniu pracovným výsledkom, chovaniu pracovníkov a hodnotiacemu rozhovoru, nakoľko tieto sú finálnymi podkladmi pre spracovanie miezd výrobných pracovníkov. Následné pozorovanie pracovného výkonu vedie k jeho zlepšovaniu.

Poslednou finálnou časťou je samotný mnou vpracovaný systém hmotného odmeňovania.

4.5 VYPRACOVANÝ SYSTÉM HMOTNÉHO ODMEŇOVANIA

Ako podklad na vytvorenie nového systému odmeňovania slúžia všetky vyššie uvedené teórie a činnosti. V tejto podkapitole som spracovala finálnu verziu, ktorá bude v rámci interného auditu a revízie smernice OS/PÚ/03/2009 Odmeňovanie zamestnancov do nej zapracovaná:

- Základná mesačná mzda podľa tarifného stupňa
- Príplatky:
 - príplatok za prácu nadčas
 - príplatok za prácu vo sviatok
 - príplatok za nočnú prácu
 - príplatok za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom prostredí
 - príplatok za prácu v sobotu a nedeľu
 - príplatok za prácu v odpoľudňajšej zmene
 - príplatok za zastupovanie
 - príspevok na dopravu
- Bonusy:
 - bonus za dochádzku
 - bonus stabilizačný
- Úkolová mzda:
 - Miesič bežného pečiva 0,16 EUR/10 000 ks

- obsluha deliaceho stroja 0,12 EUR/10 000 ks
- pomocný robotník – rovnanie rožkov 0,08 EUR/10 000 ks
- pomocný robotník – výpek 0,08 EUR/10 000 ks
- Hodnotenie výrobného pracovníka:
 - Výťažnosť
 - Lepšia ako norma +1,5% zo zlepšenej výťažnosti
 - Podľa normy 20,- EUR
 - Prekročenie normy - 5% z prekročenej normy
 - Spotreba surovín
 - Lepšia ako norma +1,5% zo zlepšenej výťažnosti
 - Podľa normy 20,- EUR
 - Prekročenie normy - 5% z prekročenej normy
 - Reklamácie
 - Hodnota reklamácií - celková hodnota reklamácií
 - Bez reklamácií + 20,- EUR
 - Hygiena a sanitácia
 - Bez nezhôd + 20,- EUR
 - S pripomienkami 0,- EUR
 - Napomenutie - 20,- EUR
 - BOZP a PO
 - Bez nezhôd + 10,- EUR
 - Drobné upozornenia 0,- EUR
 - Napomenutie - 10,- EUR
 - Kľúčové udalosti – pozitívne
 - Významné + 10,- EUR
 - Menej významné + 5,- EUR
 - Drobné udalosti + 2,50 EUR
 - Kľúčové udalosti – negatívne
 - Závažné - 15,- EUR
 - Menej závažné - 7,50 EUR
 - Upozornenie - 3,75 EUR

Uvedené ukazovatele výkonnosti pri mesačnom hodnotení boli vypracované na základe analýzy pracovného miesta a pozorovaním tak, ako je uvedené v článku 4.2.3 Analýza a špecifikácia pracovného miesta v mojej bakalárskej práci.

V záverečnej podkapitole komplexného modelu odmeňovania je uvedený samotný vypracovaný systém hmotného odmeňovania, ako výsledok predchádzajúcich prípravných fáz. Oproti stávajúcemu systému, ktorý je zavedený v organizácii v ňom pribudlo úkolová mzda a celkové hodnotenie výrobného robotníka, boli vyňaté profesijný príplatok, príplatok za kvalitu a prémie.

ZÁVER

„Riadenie odmeňovania je založené na jasnej filozofii – na presvedčení a princípoch, ktoré sú v súlade s hodnotami organizácie a pomáhajú ich uskutočňovať. Patrí sem i presvedčenie, že uplatňovanie systému odmeňovania sa musí opierať o zásady spravodlivosti, rovnosti, dôslednosti a prehľadnosti. Táto filozofia uznáva, že ak je podstatou riadenia ľudských zdrojov investovanie do ľudského kapitálu, od ktorého sa očakáva a požaduje rozumná miera návratnosti, potom je správne odmeňovať ľudí diferencovane podľa ich prínosu“ (Armstrong 2007, s. 516).

Moja bakalárska diplomová práca mala za cieľ vytvoriť systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu na jednotlivých výrobných linkách v pekárskej výrobe. Systém je vypracovaný a validovaný pre linky bežného pečiva 1 a 2. Systém je momentálne v štádiu verifikácie, aby sa mohlo pokračovať s ďalšími výrobnými linkami, pokiaľ budú výsledky pozitívne.

Cieľom mojej práce bolo vypracovať systém odmeňovania u výrobných pracovníkov na základe kolektívneho výkonu na jednotlivých výrobných linkách. Cieľ bol naplnený, vytvorením samotného systému hmotného odmeňovania, ktorý bude zapracovaný do dokumentácie po jeho verifikácii v spoločnosti.

Svojho cieľa som dosiahla pomocou komplexného modelu odmeňovania na základe výkonu, ktorého najdôležitejším bodom bolo jeho naplánovanie, stanovenie zásad a cieľov, analýz a špecifikácií pracovných miest. Pri vedení boli uvedené štýly riadenia, ktoré sa budú vo výrobe používať a popísala som ako získavať informácie a vypracovávať dokumentáciu. Pri hodnotení pracovníkov bola predstavená nielen záverečná fáza prípravy pre odmeňovanie, ako je vyhodnotenie pracovných výsledkov a pracovného chovania, ale aj nápravná činnosť.

Záverečným bodom komplexného modelu odmeňovania je vypracovaný systém hmotného odmeňovania na základe výkonu, ktorý bude po jeho verifikácii zapracovaný do smernice organizácie.

Moja práca pojednáva iba o hodnotení, ktoré je spojené s hmotným odmeňovaním a nie s rozvojom zručností a kompetencií.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A ĎALŠIE ZDROJE

1. Knihy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CIMBÁLNIKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. ISBN 80-244-0893-7.

CIMBÁLNIKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1748-6.

GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

2. Zborníky

ŘEZNÍČEK, P. Meritum Personalistika 2006. In STÝBLO, J. *Personální plánování*. Praha: Aspi, 2005. s. 1-60. ISBN 80-7357-148-X.

ŘEZNÍČEK, P. Meritum Personalistika 2006. In STÝBLO, J. *Firemní komunikace a firemní kultura*. Praha: Aspi, 2005. s. 565-643. ISBN 80-7357-148-X.

ŘEZNÍČEK, P. Meritum Personalistika 2006. In URBAN, J. *Odměňování*. Praha: Aspi, 2005. s. 285-348. ISBN 80-7357-148-X.

SEČKÁROVÁ, K. Riadenie výkonnosti zamestnancov 1. In CHVOSTALOVÁ, L. *Cieľ ako nástroj na riadenie výkonnosti*. Bratislava: Raabe, 2008. s. B 2.1/1-14. ISBN 978-80-89182-24-4.

SEČKÁROVÁ, K. Riadenie výkonnosti zamestnancov 1. In LUBELEC, L. *Potrebuje firma poradcu pre rozvoj výkonnosti?* Bratislava: Raabe, 2008. s. B 1.2/1-16. ISBN 978-80-89182-24-4.

SEČKÁROVÁ, K. Riadenie výkonnosti zamestnancov 1. In MEŇOVSKÝ, I. *Riadenie výkonnosti zamestnancov v čase hospodárskej recesie*. Bratislava: Raabe, 2008. s. A 2.4/1-26. ISBN 978-80-89182-24-4.

SEČKÁROVÁ, K. Riadenie výkonnosti zamestnancov 1. In SLOBODOVÁ, E. *Zavedenie opakovaného hodnotenia a jeho vplyv na výkonnosť zamestnancov*. Bratislava: Raabe, 2008. s. C 2.1/1-12. ISBN 978-80-89182-24-4.

SEČKÁROVÁ, K. Riadenie výkonnosti zamestnancov 1. In URBAN, J. *Ako prepojiť podnikovú stratégiu s HR stratégiou*. Bratislava: Raabe, 2008. s. B 1.1/1-15. ISBN 978-80-89182-24-4.

3. Interné zdroje

FUNTAL', R. *OS/VÚ/01/2009 Riadenie procesu výroby produktov*. Bratislava: Prvá Bratislavská Pekárenská a.s., 2009.

MESÁROŠOVÁ, A. *OS/VR/02/2009 Interná komunikácia*. Bratislava: Prvá Bratislavská Pekárenská a.s., 2009.

RÁZGOVÁ, A. *OS/PÚ/03/2009 Odmeňovanie zamestnancov*. Bratislava: Prvá Bratislavská Pekárenská a.s., 2009.

ŠULEKOVÁ, J. *OS/ÚRK/01/2008 Príručka kvality a bezpečnosti potravín*. Verzia č. 1/2010. Bratislava: Prvá Bratislavská Pekárenská a.s., 2008.

PRÍLOHY

Príloha č. 1	Organizačná štruktúra spoločnosti
Príloha č. 2	Úkolový list
Príloha č. 3	Hodnotenie výrobného robotníka
Príloha č. 4	Analýza pracovného miesta výrobného robotníka
Príloha č. 5	Pracovná náplň výrobného robotníka
Príloha č. 6	Kniha kladných a záporných hodnotení výrobných zamestnancov
Príloha č. 7	Analýza pracovného miesta výrobného robotníka – miesič bežného pečiva
Príloha č. 8	Analýza pracovného miesta výrobného robotníka – obsluha deliaceho stroja
Príloha č. 9	Analýza pracovného miesta výrobného robotníka – pomocný robotník – rovanie rožkov
Príloha č. 10	Analýza pracovného miesta výrobného robotníka – pomocný robotník – výpek
Príloha č. 11	Pracovná náplň výrobného robotníka – miesič bežného pečiva
Príloha č. 12	Pracovná náplň výrobného robotníka – obsluha deliaceho stroja
Príloha č. 13	Pracovná náplň výrobného robotníka – pomocný robotník – rovanie rožkov
Príloha č. 14	Pracovná náplň výrobného robotníka – pomocný robotník – výpek