

**I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE**

<b>Název práce:</b>	<b>Odměňování jako nástroj řízení lidských zdrojů</b>
<b>Jméno autora:</b>	<b>Petra Pohanková</b>
<b>Typ práce:</b>	bakalářská
<b>Fakulta/ústav:</b>	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
<b>Katedra/ústav:</b>	Oddělení manažerských studií MÚVS
<b>Oponent práce:</b>	Ing. Libor Cupal
<b>Pracoviště oponenta práce:</b>	Oddělení manažerských studií MÚVS

**II. HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ**

<b>Zadání</b>	<b>náročnější</b>
<i>Hodnocení náročnosti zadání závěrečné práce.</i>	
Průměrně náročné až náročnější zadání podle typu podniku a pozic, na které jsou analýza a příslušné závěry provedeny.	

<b>Splnění zadání</b>	<b>splněno s menšími výhradami</b>
<i>Posuďte, zda předložená závěrečná práce splňuje zadání. V komentáři případně uveďte body zadání, které nebyly zcela splněny, nebo zda je práce oproti zadání rozšířena. Nebylo-li zadání zcela splněno, pokuste se posoudit závažnost, dopady a případně i příčiny jednotlivých nedostatků.</i>	
Zadání splněno s výhradou k závěrům pro pozice obchodních zástupců zkoumané společnosti a vynechání skupiny řidičů.	

<b>Zvolený postup řešení</b>	<b>správný</b>
<i>Posuďte, zda student zvolil správný postup nebo metody řešení.</i>	
Zvolený postup řešení správný, ale zbytečně nedotažený do přesnějších závěrů.	

<b>Odborná úroveň</b>	<b>D - uspokojivě</b>
<i>Posuďte úroveň odbornosti závěrečné práce, využití znalostí získaných studiem a z odborné literatury, využití podkladů a dat získaných z praxe.</i>	
Z odborné literatury by bylo vhodné získat (a v praktické části uplatnit) ještě další informace a doporučení k práci s pohyblivou složkou zejména u pozic obchodních zástupců a pozic na úrovni skladník nebo řidič.	

<b>Formální a jazyková úroveň, rozsah práce</b>	<b>D - uspokojivě</b>
<i>Posuďte správnost používání formálních zápisů obsažených v práci. Posuďte typografickou a jazykovou stránku.</i>	
Typografická a jazyková úprava má vážné nedostatky. Studentka práci při kompletaci asi nečetla nebo nedokáže odlišit chybnou úpravu od správné. Str. 10, posl. odst. – zvolit jednodušší formulaci. Str. 11, předposl. odrážka. Str. 12, 2. odst. Str. 12, předposl. odst. „které vyplývají z transakce“. Str. 17, kapitola 2.5.3. Str. 21, posl. odst. první věta „Jak z org. struktury vyplývá“. Str. 22, předposl. odst. „Osobní ohodnocení a prémie ... zaměstnavatel je příliš nevyužívá...“ (text si protičeří s dalšími informacemi). Str. 28, předposl. odst. posl. věta „I podle mých rozhovorů ...“.	

<b>Výběr zdrojů, korektnost citací</b>	<b>F - nedostatečně</b>
<i>Vyjádřete se k aktivitě studenta při získávání a využívání studijních materiálů k řešení závěrečné práce. Charakterizujte výběr pramenů. Posuďte, zda student využil všechny relevantní zdroje. Ověřte, zda jsou všechny převzaté prvky řádně odlišeny od vlastních výsledků a úvah, zda nedošlo k porušení citační etiky a zda jsou bibliografické citace úplné a v souladu s citačními zvyklostmi a normami.</i>	
Citační etika je na velmi slabé úrovni. Citace z odborné literatury je velmi sporadická, přitom právě práce s jednotlivými zdroji odborných informací je základem práce s teoretickou částí, ve které student prokazuje svoji schopnost práce s odborným textem. Případná omluva na využití informací získaných při studiu zde není na místě.	

<b>Další komentáře a hodnocení</b>
------------------------------------

*Vyjádřete se k úrovni dosažených hlavních výsledků závěrečné práce, např. k úrovni teoretických výsledků, nebo k úrovni a funkčnosti technického nebo programového vytvořeného řešení, publikačním výstupům, experimentální zručnosti apod.*

Cíl práce je zadán na zhodnocení dosavadního systému odměňování v předemné organizaci, což je potvrzeno na str. 6. Studentka se v textu práce vyjadřuje zejména k pozicím obchodních zástupců a dále skupině řidičů a skladníků. Zcela nepochopitelně se abstrakt práce obecně vyjadřuje k variabilní složce mzdy (navíc chybně jako složce měsíčního platu). Je zde uvedeno, že tato variabilní složka v dané společnosti není vázaná na pracovní výkon zaměstnance. To ale studentka vyvrací argumenty a tvrzením pro skupinu obchodních zástupců (viz kapitola Závěr „Pro obchodní zástupce je stanovený systém založený z velké části na variabilní složce mzdy, tvoří až 50 % jejich celkové odměny.“).

V kapitole 3.1 popisuje studentka na str. 22-24 odměňování obchodních zástupců. Je uvedeno, že odměna obchodních zástupců „velmi závisí na jejich výkonu a pracovním nasazení“ a rovněž „Obchodní zástupci mohou svou prací ovlivnit zisk společnosti ... jsou díky tomu motivováni a je možné očekávat nejvyšší možné pracovní nasazení“ Jak je tedy možné odlišit výborného a horšího obchodního zástupce (pokud se nebude započítávat povinné výkaznictví atd., které je zahrnuté do určování variabilní složky)? Ve firmě pracují pouze 3 obchodní zástupci. Variabilní složka obchodních všech je obecně vázaná na zisk společnosti (bez rozdílu výkonu jednotlivce) a dále je uvedeno, že je vázaná na zisk střediska. Můžete danou situaci vysvětlit a doplnit? Je tedy každý obchodní zástupce jedním samostatným střediskem a skutečně motivován dosaženým ziskem střediska (své vlastní činností)?

Proč úvodem kapitoly 3.3 studentka zbytečně obecně uvádí, že „mzdy většiny zaměstnanců jsou převážně tvořené jen pevnou složkou mzdy“? Již na tomto místě by bylo správné zmínit, k jaké skupině zaměstnanců se studentka vyjadřuje a daný systém hodnocení navrhuje. Zjevně to není skupina obchodních zástupců, což z textu této kapitoly není dostatečně zjevné nebo je mírně matoucí.

Studentka pro skupinu řidičů a skladníků nový systém odměňování závislý na výkonu. Navrhuje „systém hodnocení skladníků pomocí vícekritériálního rozhodování, které provede vedoucí pracovník“ (viz kapitola Závěr), ve kterém vedoucí pracovník „jednoduše podle něho určí, který zaměstnanec ve sledovaném měsíci překonával normy a který se naopak příliš nesnažil a může podle toho upravit výši jeho celkové odměny“.

### III. CELKOVÉ HODNOCENÍ, OTÁZKY K OBHAJOBĚ, NÁVRH KLASIFIKACE

*Shrňte aspekty závěrečné práce, které nejvíce ovlivnily Vaše celkové hodnocení. Uveďte případné otázky, které by měl student zodpovědět při obhajobě závěrečné práce před komisí.*

Na uvážení komise (ve vztahu k normě MÚVS ČVUT) ponechávám zhodnocení rozsahu předložené práce. Z mého pohledu vzniká problém s nedostatečným naplněním minimálního rozsahu bakalářské práce.

Otázka č. 1: Proč byla z navrženého systému hodnocení vyloučena skupina řidičů? Vysvětlete komisi, v čem je jejich hodnocení odlišné od hodnocení skladníků.

Otázka č. 2: Je v příslušném hodnoceném měsíci nasazován každý ze 3 skladníků na všechny typy hodnocených prací (viz tabulka 6 pracovních úkonů na str. 27)? Na straně 27 se uvádí „každý ze zaměstnanců má stejnou možnost podílet se na jejich splnění“ a současně je zde uvedeno „tento model umožní zaměstnavateli zaměstnance ohodnotit podle objemu práce, který reálně vykonali“. Můžete komisi vysvětlit objektivnost daného hodnocení tak, aby byl zaměstnanec motivovaný k vyššímu pracovnímu výkonu (jak uvádíte v kapitole 3.4)?

Předloženou závěrečnou práci hodnotím klasifikačním stupněm **E - dostatečně**.

Datum: 7.2.2018

Podpis: