

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení práce ve firmě SMP CZ a jeho další využití

Job Evaluation in the Company SMP CZ and Its Further Use

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

FOJTÍK

DOMINIK

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Fojtik	Jméno:	Domink	Osobní číslo:	460796
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Hodnocení práce ve firmě SMP CZ a jeho další využití

Název bakalářské práce anglicky:
Job Evaluation in the Company SMP CZ and its Further Use

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem bakalářské práce je stanovit relativní hodnoty pracovních míst ve firmě SMP CZ, a to v návaznosti na podnikové specifikace. PŘÍNOS: Definování možného využití hodnocení práce v současné firemní praxi a konkrétní aplikace ve firmě SMP CZ. OSNOVA: Úvod; Teoretická část - definice a charakteristika práce, pracovních míst, hodnoty práce a procesu hodnocení práce, vymezení metod hodnocení práce, využití hodnocení práce ve firemní praxi; Praktická část - představení společnosti, stav před hodnocením práce, analýza procesu hodnocení práce a klasifikace pozic, analýza využití výsledků hodnocení a návrhy na další využití - např. při systému odměňování, benefitů, vzdělávání; Závěr

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
ARMSTRONG, M. et al. Job evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay. London: Kogan Page, 2005.
BRŮHA, D. et al. Abeceda personalisty 2016. Olomouc: ANAG, 2016.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termin odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

FOJTÍK, Dominik. *Hodnocení práce ve firmě SMP CZ a jeho další využití*. Praha: ČVUT, 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Kláře Šimonové za odborné konzultace a podnětné připomínky, které mi poskytla při tvorbě této bakalářské práce.

Abstrakt

Předmětem zájmu bakalářské práce je proces hodnocení práce, který se tato studie snaží popsat a definovat jeho možné využití v současné firemní praxi. Cílem tohoto pojednání je předložení souhrnné studie týkající se hodnocení práce v teoretické části a stanovení relativních hodnot pracovních míst ve společnosti SMP CZ v části praktické. Pro zpracování praktické části bylo využito zejména rozhovorů se zaměstnanci společnosti SMP CZ, pozorování a analýz firemních procesů a firemních dokumentů. Dílčím výsledkem této práce je souhrn informací potřebných pro navržení a vytvoření rovného a udržitelného konceptu klasifikace pracovních pozic a soubor doporučení, jak lze zjištěné poznatky dále využít.

Klíčová slova

Hodnocení práce, práce, odměňování, klasifikace pracovních míst, hierarchie pracovních míst, analýza pracovních míst, tržní oceňování.

Abstract

The subject of the bachelor thesis is the process of job evaluation that this study tries to describe and define its possible use in current company practice. The aim of this work is to compile a comprehensive study on the job evaluation process in the theoretical part and to determine the relative values of jobs in the company SMP CZ in the practical part. For the processing of the practical part, interviews with employees of SMP CZ, observation and analysis of company processes and company documents were used. The partial result of the thesis is the information needed to design and create a straightforward and sustainable concept of job classification, and a set of recommendations for possible further use of the findings.

Key words

Job evaluation, labour, remuneration, job classification, job grading, job analysis, market pricing.

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA PRÁCE A PRACOVNÍHO MÍSTA	8
1.1 Pojem práce	9
1.2 Pracovní místo a popis pracovního místa	10
1.2.1 Obsah a charakter práce	11
1.3 Hodnota práce	11
1.3.1 Legislativní úprava	12
2 HODNOCENÍ PRÁCE	15
2.1 Definice a účel hodnocení práce.....	15
2.2 Kontroverze hodnocení práce	17
2.2.1 Pozitivní přístup.....	17
2.2.2 Negativní přístup.....	18
2.2.3 Důsledky	18
2.3 Metody hodnocení práce	20
2.3.1 Neanalytické metody hodnocení práce	20
2.3.2 Analytické metody hodnocení práce	22
2.4 Postup při hodnocení práce	24
2.5 Využití počítačů při hodnocení práce.....	25
2.6 Kritéria pro volbu systému hodnocení práce.....	26
Shrnutí a závěr teoretické části	28
PRAKTICKÁ ČÁST	29
Metodologie	30
3 Hodnocení práce ve společnosti SMP CZ	32
3.1 Představení společnosti SMP CZ a její specifika	32
3.1.1 Stav společnosti SMP CZ před hodnocením práce.....	33
3.2 Analýza pracovních míst ve společnosti SMP CZ	34
3.3 Výběr a stanovení metody hodnocení.....	35
3.4 Výběr a stanovení placených faktorů	36
3.5 Stanovení úrovně klasifikace a jejich definování	39

3.6	Hodnocení práce a klasifikace pozic.....	43
3.7	Hierarchie pozic.....	45
3.8	Využití výsledků a doporučení.....	46
3.8.1	Praktická doporučení pro hladký průběh hodnocení.....	50
Závěr	52
Seznam použité literatury	54
Seznam příloh	56

Úvod

Tématu hodnocení práce není v České republice věnováno příliš prostoru a pozornosti, přestože je to stále užitečný nástroj, který může dopomoci k dosažení spravedlivého odměňování a také s sebou přináší další benefity, které jsou uvedeny v této bakalářské práci (dále jen „BP“). BP je zaměřena na popsání procesu hodnocení práce, jednotlivých metod hodnocení, definování jeho účelu a možného využití v současné firemní praxi, neboť vývoj nových technologií a s tím související robotizace, automatizace a digitalizace práce upravují nároky na práci samotnou a objevuje se potřeba změn hledisek, podle kterých je práce v současnosti hodnocena. Také aktuální sociální a legislativní požadavky, jako právo na spravedlivou odměnu, rovné zacházení a zákaz diskriminace apod., mají podíl na odpovědi, proč je důležité se hodnocením práce zabývat. Praktická část BP je zaměřena výhradně na hodnocení práce v soukromém sektoru, a to v konkrétní firmě SMP CZ, nezabývá se tedy hodnocením práce ve státní sféře, neboť pro státní sféru existují specifické legislativní požadavky (např. nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě), které je nutné dodržovat.

Faktem dnešní doby také je, že je nezbytné zohledňovat nastupující generace a ve firemním prostředí jim přizpůsobovat systémy práce, její organizování i systém odměňování, vzdělávání, benefitů apod. Tyto nastupující generace jsou ochotny častěji měnit zaměstnání než kdy dříve, proto je zapotřebí, aby firmy měly propracovaný a transparentní systém řízení, odměňování apod. a minimalizovaly tak riziko brzkého odchodu nových zaměstnanců. Navíc je skutečností, že pokud jsou v podniku nevhodně nastavené relace odměn za práci, pak spokojenost zaměstnanců nezaručí ani propracovaný mzdový či platový systém.

V současné době lze pozorovat důraz na inovace, nové technologie, rychlost vývoje a s tím související i společenské a organizační změny, u zaměstnavatelů však dochází k tomu, že některá pracovní místa zůstávají nezměněná již nějakou dobu. Nemění se ani systém odměňování, přístup ke vzdělávání zaměstnanců apod. a i z těchto důvodů zaměstnavatelé stále více vyžadují nástroj, pomocí kterého se ujistí, že existující systém organizace práce a personálního řízení je stále vhodný. A přesně tímto nástrojem může hodnocení práce být.

Cílem BP je aplikovat získané teoretické poznatky o hodnocení práce, které jsou uvedeny v teoretické části, na konkrétní podnik s názvem SMP CZ, zjistit tak relativní hodnoty tamějších pracovních míst pomocí jedné z popsaných metod a podat informace pro navržení a vytvoření rovného a udržitelného konceptu klasifikace pozic, a to všechno s ohledem na podniková specifika. Tento text jako celek tak bude demonstrovat praktickou aplikaci procesu hodnocení práce a současně i jeho přínos pro konkrétní organizaci, neboť vyústěním tohoto textu je také část v podobě návrhu, jak dále lze získané poznatky v daném podniku využít.

Je potřeba si uvědomit, že základem strategie firmy jsou stále zaměstnanci. Za výsledky podniků tedy stále stojí lidské bytosti. Jsou to lidé, kteří na daném pracovním

místě vytvářejí hodnotu. To je důvod, proč je třeba se hodnocením práce stále zabývat. Protože správně nastavenými odměnami za práci, správně strukturovanými motivačními programy, kariérními plány apod. lze zajistit spokojenější, a tak i produktivnější pracovní sílu, a to v souladu s legislativními požadavky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA PRÁCE A PRACOVNÍHO MÍSTA

V souvislosti s tím, jak se společnost v průběhu času vyvíjí a mění, zaznamenáváme mnoho dílčích i zásadních změn povahy i podstaty práce. Pracovní prostředí se proměňuje, mění se pracovní podmínky i požadavky na pracovníky. Vznikají nové pracovní pozice, některé se proměňují a jiné zanikají. Rutinní práce jsou mnohdy nahrazeny prací automatizovaných strojů (Čadová et al. 2006, s. 13).

Avšak jak uvádí Buchtová (2013, s. 12), práce přímo souvisí s psychickým i fyzickým zdravím člověka, jeho pocitem štěstí a úctou k sobě samému. Z výzkumů také vyplývá, že práce je již dlouhodobě řazena v pořadí jako hodnota hned za hodnotami souvisejícími s rodinou a dětmi. Práce má tedy pro člověka enormní význam, neboť v sobě obsahuje následující atributy (Surynek, 2007, s. 2–3):

- práce umožňuje kontakt s lidmi,
- práce udržuje člověka v činnosti a životní aktivitě,
- práce strukturuje běžný den,
- práce dává pocit užitečnosti a potřebnosti,
- práce přináší uspokojení a vnitřní naplnění,
- práce umožňuje něco dokázat a předvést schopnosti,
- práce zajišťuje potřebný příjem,
- práce poskytuje impuls k dalšímu rozvoji,
- práce dává zapomenout na soukromé starosti,
- práce poskytuje psychickou, sociální a ekonomickou jistotu,
- práce poskytuje postavení a prestiž.

Výše uvedené atributy práce jistě nejsou vyčerpávající a zobrazují spíše jen pozitivní vlastnosti, avšak všechny důležité aspekty práce jsou ve výčtu zastoupeny. Za všechny zmíněné bychom mohli vyzdvihnout práci jako zdroj prostředků pro život. Z výzkumu Kvalita pracovního života z roku 2006 bylo zjištěno, že pro respondenty je nejvíce důležitá výše platu nebo mzdy (96 % respondentů) a na druhém místě (95 % respondentů) bylo umístěno spravedlivé odměňování pracovních výsledků (Surynek, 2007, s. 4). Hodnocení práce tak nabývá zásadního významu, neboť potřeba spravedlivého odměňování je více než žádoucí a stále aktuální téma, protože vychází jak z legislativních, tak i etických požadavků české i evropské společnosti. Tuto tezi dokazuje i novější výzkum s názvem Kvalita pracovního života z roku 2014, který potvrdil nejsilnější korelaci spokojenosti s pracovním životem a spravedlivým odměňováním a vyšší výdělku, které se umístily na prvních dvou příčkách žebříčku (Červenka, 2015, s. 39). Navíc zánik potřeby plnohodnotné práce může být jedním z činitelů, které пониžují člověka a poškozují společnost (Říhová, 2017, s.16).

Avšak práce je pojmem příliš obecným a nejednoznačným. I samotné vymezení obsahu dané práce není vždy jednoduché. Abychom pochopili podstatu hodnocení práce a mohli k evaluaci práce nebo jednotlivých pracovních míst přistoupit, je třeba porozumět a vymežit si, co je vlastně hodnoceno. Tato kapitola vymezuje pojmy jako práce, pracovní místo, popis pracovního místa, obsah a hodnotu práce, a to i z legislativního hlediska a pokládá tak základy k pochopení podstaty hodnocení práce a přináší důvody, proč se hodnocením práce vůbec zabývat.

1.1 Pojem práce

Práce člověka je činnost, která ho doprovází od jeho počátku, neboť je základní podmínkou lidské existence. Nicméně pojem práce není v čase stálý a snadno definovatelný. Koubek (2015, s. 44) podává definici práce jako souhrn úkolů s takovou mírou podobnosti, která vede k tomu, že jsou tyto úkoly přiděleny jednomu pracovníkovi nebo skupině pracovníků. Armstrong (2007, s. 174) mluví o práci jako o vynaloženém úsilí (fyzickém či duševním) s jasným záměrem, při kterém jedinec využívá své znalosti a dovednosti. Čadová (2006, s. 13) se na práci dívá spíše z pohledu ekonomiky a tvrdí, že práce je základní ekonomická aktivita (základ ekonomického systému), která slouží k uspokojování potřeb a k obživě, a navíc je to činnost, která je realizována v prostředí sociálních vztahů. Je tedy podstatné, z jakého pohledu práci zkoumáme a v jakém kontextu o ní mluvíme.

Syntézou výše uvedených definic tak můžeme říci, že práce je ve smyslu trhu popsána jako aktivní a účelové aplikování znalostí, dovedností a zkušeností jedince k plnění úkolu nebo souhrnu úkolů, které jsou si svou podstatou obdobné, a toto plnění úkolů vede k produkci předmětů, produktů či služeb mající hodnotu pro ostatní členy společnosti. Znalosti, dovednosti a zkušenosti mohou být pro různá pracovní místa různě diferencované, např. práce pomocné zdravotní sestry vyžaduje jiné znalosti, dovednosti a zkušenosti než práce hlavní zdravotní sestry nebo dokonce než práce doktora. Také z hlediska odpovědnosti bychom práci hlavní zdravotní sestry mohli odlišit od práce pomocné zdravotní sestry.

Práce má tedy různé atributy a specifika, podle kterých ji lze odlišovat od jiných prací, dělit do skupin a hodnotit. Dle Palána (2002, s. 163) se může práce dělit podle různých kritérií:

- dle vyžadující kvalifikace na: kvalifikovanou a nekvalifikovanou,
- dle fyzické náročnosti na: duševní a fyzickou,
- dle odbornosti na: odbornou a neodbornou,
- atp.

Práci, kterou pracovník odvedl, bychom mohli také dělit dle její kvality, nebo bychom mohli hodnotit samotného pracovníka podle pracovního výkonu, který podal. Avšak pro účel hodnocení práce je třeba si uvědomit, že probíhající evaluace se netýká výstupů a výsledků dosažených pracovníkem a jeho pracovní výkonnosti, nýbrž se jedná o hodnocení namáhavosti, složitosti a odpovědnosti práce jako takové (Říhová,

2017, s. 16). Tedy práce popsané jako souhrn úkolů, které disponují určitou obtížností, odpovědností a nároky, jenž požadují po pracovníkovi, aby danou práci (soubor úkolů) úspěšně splnil, a to v odpovídající kvalitě a v přiměřeném časovém období. Tyto atributy se projektují do konkrétních pracovních míst, na kterých je daná práce vykonávána. Přestože jednu práci mohou vykonávat pracovníci na několika pracovních místech, zjednodušeně by se dalo říci, že se v tomto smyslu jedná o hodnocení pracovního místa, a to bez ohledu na to, kdo toto místo v podniku zastává.

1.2 Pracovní místo a popis pracovního místa

Pracovní místo Koubek (2015, s. 45) definuje jako pozici jedince v podniku, nejmenší prvek ve struktuře organizace, která ho zařazuje do organizační struktury. Této pozici je přiřazen určitý okruh úkolů a odpovědností, které přechází na člověka zastávající toto konkrétní pracovní místo.

Šikýř (2012, s. 46) pracovní místo popisuje jako elementární jednotku v podniku, kterou zastává jeden zaměstnanec. Tato jednotka je vymezena souborem pracovních úkolů včetně souvisejících práv, povinností, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce. Soubor pracovních míst s přidělenými atributy (práva, povinnosti, odpovědnosti, požadavky) pak tvoří organizační strukturu společnosti. Bez pracovních míst s definovanými úkoly, odpovědnostmi, právy a povinnostmi by v podniku vládl zmatek.

Obraz práce na pracovním místě, informace o úkolech, metodách, postupech, odpovědnosti, složitosti, vazbách na další pracovní místa, podmínkách, za nichž je práce vykonávána a další specifické informace pro konkrétní pracovní místa poskytuje popis pracovního místa (Koubek, 2015, s. 43).

Brůha (2016, s. 90–94) hovoří pouze o popisu práce, avšak z uvedených informací se dá usuzovat, že má tím na mysli popisy pracovních míst. Tyto popisy musí vyjadřovat hlavní úkoly, které musí být na daném pracovním místě splněny, účel dané práce, popis rozsahu a charakteru pracovních povinností, určení odpovědností a pravomocí pro dané pracovní místo, určení charakteristických znaků pracovníka pro dané místo, a to zejména znalosti, dovednosti, kvalifikace a zkušenosti, a v neposlední řadě také určení pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Popisy pracovních míst dle Šikýře (2012, s. 54) slouží především k analýze pracovních míst a také jako podklady pro zajišťování dalších personálních činností, jako jsou například plánování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a jiné, ale slouží také při některých metodách hodnocení práce.

Popis pracovního místa jako samostatný dokument by neměl být příliš rozsáhlý, měl by být pravidelně aktualizován a struktura všech popisů pracovních míst by měla být v podniku jednotná. Popis pracovního místa klasicky obsahuje nebo může obsahovat následující údaje (Šikýř, 2012, s. 54–56):

- název pracovního místa,
- organizační začlenění,

- kategorizaci práce,
- nadřízenost, podřízenost,
- zástupnost,
- charakteristiky práce, úkoly, pracovní činnosti, povinnosti,
- odpovědnosti, pravomoci, účel pracovního místa,
- pracovní podmínky,
- přístupy do systémů, technické prostředky a zařízení k práci,
- požadavky na dosažené vzdělání a odbornou praxi,
- specifické znalosti a dovednosti,
- očekávané výsledky a chování,
- mzdové zařazení,
- bezpečnostní a zdravotní rizika,
- periodická školení,
- možnosti dalšího kariérního postupu.

Koubek (2015, s. 45) uvádí, že v současné době dochází k častějšímu nahrazování systému pracovních míst systémem pracovních rolí. Pracovní roli definuje jako „*úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává než v podobě úkolů samých.*“ Pojem role tedy více reflektuje vzájemnou interakci a vztahy s ostatními spolupracovníky a očekávané chování jedince při plnění úkolů.

Zda podnik používá profily rolí či popisy pracovních míst není pro potřeby této BP příliš podstatné, neboť samotný charakter a obsah práce na konkrétním pracovním místě se tím nemění.

1.2.1 Obsah a charakter práce

Obsah práce na konkrétním pracovním místě je tvořen souborem pracovních úkolů, jejich množstvím a typy. Tyto pracovní úkoly jsou předem dané a jasně definované (Šikýř, 2012, s. 46). Složením a propojením těchto úkolů pak vzniká konkrétní obsah práce, který vyjadřuje soubor pracovních operací, povinností, vztahů, pracovního chování a odpovědností zaměstnance na konkrétním pracovním místě.

Charakter práce by mohl být chápán širěji, a to jako obsah práce uvažovaný současně s požadovanou kvalifikací pro vykonávání dané práce a podněty pro výkon této práce a vnitřní uspokojení pracovníka (Brůha et al. 2016, s. 13–14).

1.3 Hodnota práce

Šikýř (2012, s. 139) uvádí, že hodnota práce je: „*relativní míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými u zaměstnavatele.*“ Hodnota práce se vyjadřuje tarifním stupněm. Tedy podobně složitě, odpovědně a namáhavě práce spadají pod jeden tarifní stupeň. Dále se tarifním stupňům přiřazují mzdové tarify, které oceňují hodnotu práce dle složitosti, odpovědnosti

a namáhavosti práce. Mzdové tarify jsou definovány pomocí pevných sazeb nebo také pomocí sazeb s rozpětím v částkách určených penězi za hodinu nebo v částkách určených penězi za měsíc. Když jsou tarifní stupně seřazeny a jsou k nim přiřazeny mzdové tarify dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací vzniká tak tarifní stupnice. Na základě tarifní stupnice pak může zaměstnavatel diferencovat mzdu, plat nebo odměnu z dohody, a to podle hodnoty práce.

Hodnota práce je dle Dvořákové (2007, s. 323) jedním z faktorů, který tvoří konečnou mzdu zaměstnance. Další dva faktory, které slouží pro diferenciaci mezd, platů a odměn z dohod zaměstnanců, jsou:

- mimořádné pracovní podmínky (rozumí se především obtížnost pracovních podmínek),
- nadstandardní pracovní výkon (pracovní výkonnost zaměstnance a jeho výsledky).

Vyjmenované faktory jsou také ukotveny v legislativě (viz kapitola 1.3.1). Tato BP se však zabývá pouze prvním zmiňovaným faktorem, tedy zjišťováním relativní hodnoty práce a jejím dalším možným využitím v různých personálních činnostech, nejen při stanovování mzdy.

1.3.1 Legislativní úprava

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „ZP“) hodnotu práce zmiňuje v § 110, ve kterém stanovuje, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody (§ 110 odst. 1 ZP). ZP dále v paragrafu 110 odst. 2 vymezuje, co se rozumí stejnou prací nebo prací stejné hodnoty:

- ty práce, které jsou stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti,
- ty práce, které se konají ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách,
- práce konané při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a se srovnatelnými výsledky práce.

Nicméně zásada stejné odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty je zaručená především ústavně (např. článek 1, 3 a 28 Listiny základních práv a svobod) a mezinárodními smlouvami týkající se této oblasti (např. Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 111 o diskriminaci a Úmluva Mezinárodní organizace práce č. 100 o stejném odměňování mužů a žen za práci stejné hodnoty). V pracovněprávních vztazích je také třeba mít na zřeteli § 16 ZP, který zakazuje nerovné zacházení zaměstnavatele vůči zaměstnancům, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání, jakož

i jakoukoliv diskriminaci v pracovněprávních vztazích. Zaměstnavatel tedy musí mít nástroj, pomocí kterého toto zajistí.

Základem pro zabezpečení stejné odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty zaměstnanců ve veřejných službách a správě je 16stupňová soustava platových tříd stanovená zákoníkem práce a katalogem prací jako povinný nástroj pro zařazování zaměstnanců do platových tříd (příloha k ZP a příloha k nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě). Avšak u zaměstnavatelů, kteří poskytují zaměstnancům za práci mzdu, jejíž strukturu nestanovuje žádný pracovněprávní předpis, je dodržování předpisu o poskytování stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty mnohem obtížnější, než je tomu u platu. Proto především těmto zaměstnavatelům slouží specifikace kritérií stanovených v § 109 odst. 4 ZP, která charakterizují mzdu jako spravedlivou odměnu za práci ve smyslu čl. 28 Listiny základních práv a svobod. Diferencovat mzdy, platy nebo odměny z dohod zaměstnanců je tedy podle tohoto článku možné jedině dle:

- A) složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce,
- B) obtížnosti pracovních podmínek,
- C) pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Jiná kritéria diferenciací mezd, platů nebo odměn z dohod (než výše uvedená) nejsou dle legislativy přípustné. Pokud tedy uvažujeme jedno konkrétní pracovní místo u jednoho konkrétního zaměstnavatele, a to bez ohledu na to, kdo toto místo zastává, kritéria uvedená pod písmeny A a B by měla být vždy na tomto pracovním místě u tohoto zaměstnavatele stejně hodnocena. Tato kritéria by tedy měla tvořit základnu pro diferenciaci mezd. Nicméně se v praxi běžně setkáme s tím, že dva pracovníci, kteří zastávají stejné pracovní místo u jednoho zaměstnavatele, mají odlišnou výši mzdy nebo odměnu z dohody. Odpověď na otázku „proč?“, tak aby odpověď byla v souladu s legislativou, může být dvojitá:

1. pracovníci mají rozdílnou pracovní výkonnost a dosahují rozdílných pracovních výsledků (pracovníci se tedy liší v kritériu C),
2. pracovníci vykonávají lehce odlišnou práci (mají jiný obsah práce), přestože oficiálně oba zastávají stejně pojmenované pracovní místo (např. dvě pracovní místa HR specialisty, kdy není specifikováno, že jeden z pracovníků je specializován na nábor pracovníků a druhý na oblast vzdělávání a rozvoje – pracovníci se tedy liší v kritériu A).

V kritériu B by se tyto dva pracovníci lišit neměli, neboť u jednoho zaměstnavatele musejí dle zákona (§ 16 ZP) mít rovné pracovní podmínky. Avšak na místě jsou spekulace, jestli tomu tak v praxi opravdu je, nebo se výše mzdy odvíjí od jiných faktorů, které nejsou v souladu s legislativou. Těmito faktory by mohly být (za předpokladu, že zaměstnanci na dané pozici podávají stejný pracovní výkon) např.:

- pohlaví – diskriminace a předsudky vůči ženám (zejména na vedoucích pozicích),
- seniorita – zvýhodnění zaměstnanců s delší praxí nebo s více zkušenostmi, které nemusí přispívat k většímu pracovnímu výkonu, předsudky k absolventům a studentům,
- mzda jako účelový prostředek – akceptace požadavku vyšší nástupní mzdy, aby bylo více pravděpodobné, že kandidát přijme pracovní nabídku, přestože zaměstnanec na stejné pracovní pozici má mzdu nižší.

Nicméně výše uvedené faktory jsou v praxi obtížně dokazatelné, vždy záleží na konkrétním případě a konkrétních podmínkách. Avšak je zřejmé, že zaměstnavatel musí být schopen legislativně vymezit a obhájit diferenciaci mezd svých zaměstnanců.

Zákoník práce dále v § 110 odst. 3 vymezuje, podle čeho posuzovat složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Dílčími kritérii dle tohoto odstavce jsou:

- vzdělání, praktické znalosti a dovednosti pro výkon dané práce,
- složitost předmětu dané práce a pracovní činnosti,
- organizační a řídicí náročnost,
- míra odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost,
- fyzická, smyslová a duševní zátěž a působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky jsou dále vymezeny v § 110 odst. 4 ZP, který říká, že se posuzují dle:

- obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovních dob, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas,
- škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí,
- rizikovosti pracovního prostředí.

Pracovní výkonnost můžeme posuzovat dle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a způsobilosti. Výsledky práce se podle zákona (§ 110 odst. 5 ZP) posuzují podle množství a kvality.

Je tedy potřeba si uvědomit, že v oblasti odměňování platí zákaz diskriminace stejně tak jako v jiných oblastech personální práce. Proto, jak bylo již zmíněno výše, náleží všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Avšak jak uvádí Vaněčková (2016, s. 114), velké množství studií stále potvrzuje fakt, že v České republice mají zaměstnavatelé v této oblasti ještě hodně co dohánět, zejména pak v odměňování žen a mužů jsou rozdíly největší.

2 HODNOCENÍ PRÁCE

Armstrong (2009, s. 26) říká, že: „*hodnocení práce je systematickým procesem definování relativní hodnoty nebo velikosti (rozsahu) prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytváření účinné mzdové/platové struktury, zatřídování prací do této struktury a řízení zmíněných relací.*“

V literatuře můžeme najít i obdobný pojem oceňování práce, což je pouze jiné označení pro proces hodnocení práce. Brůha (2016, s. 14) popisuje oceňování práce jako převádění hodnoty práce, kterou jsme zjistili dle definování a ohodnocení placečných faktorů (více viz kapitola 2.3.2), do mzdového tarifu. Avšak už nepracuje s dalším možným využitím oceňování práce.

Tato kapitola podává jasnou definici procesu hodnocení práce, jeho účelu a možného využití. Nabízí také výčet metod a přístupů, které se historicky v organizacích používaly nebo stále používají, a popisuje jejich klady a zápory. Hodnocení práce jako součást personální práce lze částečně považovat za kontroverzní téma, neboť se v různých časech vyskytovaly dosti halasně kritiky na její účet. Nicméně pozitiva a výhody, které s sebou tento proces přináší, mají pro podnik mnohem větší užitek (Armstrong, 2009, s. 138).

2.1 Definice a účel hodnocení práce

Hodnocení práce je nástroj, pomocí kterého se systematicky určuje relativní hodnota a rozměr práce nebo pracovního místa, a to ve vztahu k jiným pracím či pracovním místům v podniku (Koubek, 2015, s. 292). Rozměrem práce je myšleno množství práce, záběr práce a její význam v podniku.

Šikýř (2012, s. 139) jde ve své definici dál a rovnou dodává samotný účel procesu hodnocení. Říká, že hodnocení práce „*slouží k určení relativní míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti každé práce ve srovnání s ostatními pracemi vykonávanými u zaměstnavatele, a to za účelem vymezení tarifních stupňů, přiřazení mzdových tarifů a sestavení tarifní stupnice, která umožní zaměstnavateli diferencovat mzdu zaměstnanců podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.*“

Smyslem hodnocení práce je tedy stanovení relativní hodnoty práce a také vnitřních relací mezi jednotlivými pracovními místy. Dále hodnocení práce poskytuje podklad pro vytváření spravedlivých mzdových/platových úrovní (Koubek, 2015, s. 292). Hodnocením se tedy zjišťují požadavky, náročnost, složitost a namáhavost práce a příspěvek daného pracovního místa pro celkový výkon podniku a pro plnění jeho cílů. Na základě hodnocení se práce oklasifikuje a zařadí do hierarchie dle jejího významu a přínosu pro podnik. Avšak hodnocení práce poslouží i k dalším účelům, neboť může:

1. „Nabídnout funkčnější vnitřní mzdovou strukturu, aby se zjednodušila a zracionalizovala obvyklá relativně chaotická mzdová struktura ovlivňovaná změnami, zvykem a takovými subjektivními faktory, jako jsou favorizování či naopak anti-patie.
2. Poskytovat jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů pro nově vzniklé nebo měnící se práce a pracovní místa.
3. Poskytovat prostředek pro realistické porovnávání mzdových tarifů různých organizací.
4. Poskytovat základnu pro měření individuálního výkonu.
5. Redukovat stížnosti na mzdové/platové tarify tím, že se vůbec redukuje prostor pro stížnosti, a poskytovat jednotný prostředek pro řešení sporů ohledně mzdy a platů.
6. Poskytovat podněty pracovníkům, aby usilovali o práci vyšší úrovně – stimulační funkce.
7. Poskytovat podklady pro vyjednávání o mzdách.
8. Poskytovat informace o práci pro potřeby výběru, vzdělávání a rozmísťování pracovníků, tedy pro potřeby dalších personálních procesů.“ (Belcher, 1974 cit. podle Koubek, 2015, s. 293).

Jak bylo výše uvedeno, hodnocení práce dokáže stanovit základní mzdové relace v podniku, které následně můžou sloužit jako podklad pro diferenciaci peněžního oceňování práce při rozhodovacím procesu (Koubek, 2015, s. 293). Jak uvádí Suff a Reilly (2005, s. 3), hodnocení práce neslouží pro stanovení skutečné mzdy, ale běžně se používá jako základna pro stanovení spravedlivého odměňování a klasifikování pozic.

Že se v současném světě hodnocení práce nepoužívá pouze jako základ pro stanovování mezd a v procesech spojenými s diferenciací mezd, potvrzují i Suff a Reilly (2005, s. 6), kteří ve své práci uvádějí, že se hodnocení práce může dále využít:

- při vyjasňování kariérních cest,
- jako pomocník při rozvoji řízení výkonu a systémů hodnocení pracovní výkonnosti,
- k měření individuálních kompetencí.

A protože proces hodnocení práce se snaží poskytnout co nejpřesnější informace o pracovních místech, o jejich obsahu, charakteru a náplni, může to zaměstnavateli poskytnout další potenciální příležitosti k:

- přezkoumání současného stavu pracovních pozic a pracovníků,
- přezkoumání politiky výběru zaměstnanců,
- analýze vhodného školení pro konkrétní pozice,
- zhodnocení organizační struktury a pracovních metod.

Suff a Reilly dále zmiňují (2005, s. 6), že řádně navržený a patřičně zavedený proces hodnocení práce, který zahrnuje požadované náležitosti, může dopomoci k udržení důvěryhodnosti a přijatelnosti systému hodnocení práce a klasifikace pozic. Hodnocení práce poskytuje mechanismus pro řešení stížností ohledně mzdových a organizačních záležitostí, neboť je přijatelnější akceptovat výsledky formálního a transparentního procesu než nahodilé, nedůsledné, nepodložené a nekonzistentní informace. Navíc může hodnocení práce zjednodušit proces umístění nově vytvořeného pracovního místa do existující mzdové struktury a ostatních systémů, které z hodnocení práce vycházejí.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že hodnocení práce může mít široké využití v různých personálních procesech. O tom hovoří i Říhová (2017, s. 6), která vyjmenovává oblasti, kde se hodnocení práce zejména využívá:

- plánování práce v organizaci – organizace a utváření (projektování) práce,
- vzdělávání zaměstnanců a jejich příprava (včetně zácviku, školení, rekvalifikace apod.),
- odměňování,
- hodnocení výkonu a výkonnosti zaměstnanců,
- pracovně právní vztahy.

Hodnocení práce je problematika komplexní, která nezasahuje pouze do oblastí života jednotlivce, ale protože má vliv na sestavování mzdových/platových tarifů, má tak v konečném důsledku vliv i na rozpočet státu (Říhová, 2017, s. 16).

2.2 Kontroverze hodnocení práce

Jak již bylo zmíněno, na účet hodnocení práce padlo množství negativních názorů. Na druhou stranu pak jiní odborníci na odměňování a management proces hodnocení práce obhajují. Tato kapitola nabízí oba dva pohledy i s argumenty, o které se tyto pohledy opírají, a usiluje o vyvození určitého závěru.

2.2.1 Pozitivní přístup

Pokud uvažujeme výhody hodnocení práce, je třeba mít na paměti, že myslíme řádně navržené, a především pak analytické hodnocení práce. Armstrong (2009, s. 138) udává pak následující argumenty, které hodnocení práce podporují:

- Důkladně navržený systém je schopen zabezpečit jasnost znaků, na jejichž základě jsou práce hodnoceny, může tak zajistit transparentní základnu pro provedení procesu hodnocení.
- Mzdová/platová struktura nemůže být spravedlivě a obhájitelně vytvořena bez použití strukturovaného a systematického procesu hodnocení práce a jejich relací.

- Pro důsledné rozhodování o třídách (stupních) práce a mzdových/platových sazbách je potřeba mít k dispozici logický rámec, který poskytuje hodnocení práce.
- Proces hodnocení práce a plán placených faktorů/faktorové schéma (viz kapitola 2.3.2) lze spojit se soustavou hodnot podniku a se soustavou schopností takovým způsobem, aby došlo ke vzájemné podpoře dotčených aspektů a zvýraznil se tak jejich význam v integrovaného přístupu k řízení lidí.
- Řádně provedený, analytický systém hodnocení práce lze použít jako přijatelnou ochranu před možnými stížnostmi či žalobami, neboť tento systém slouží jako nejlepší základna pro zajištění stejné odměny za práci stejné hodnoty, jak je uvedeno v zákoně.
- Formálně provedený a řádně komunikovaný a zdokumentovaný proces hodnocení práce bývá zaměstnanci častěji akceptován jako korektní a spravedlivý než neformální systémy a nahodilé přístupy, navíc se zvýší celková míra přijatelnosti, pokud je proces transparentní.

Také, jak je uvedeno již v předchozí kapitole, výsledky hodnocení práce mají veliký potenciál, aby byly využity ve vícero personálních procesech. Pokud je tedy hodnocení práce správně provedeno a uchopeno, může mít široké využití.

2.2.2 Negativní přístup

Přestože bude systém hodnocení práce strukturovaný, řádně provedený a analytický, je zde stále možnost, že se hodnotitelé budou dopouštět a priori soudů a subjektivního vnímání reality, neboť se nelze zcela odpoutat od pocitů, zkušeností a myšlenek, které subjektivně lidskou bytost s danou prací a pracovní pozicí napadají. Nicméně tento fakt lze minimalizovat větším počtem hodnotitelů (Armstrong, 2009, s. 138–139). Dále se objevují důvody proti hodnocení práce, které proces kritizují za jeho velkou byrokratičnost, nepružnost a časovou náročnost (Suff & Reilly, 2006, s. 14). Uvádí se, že hodnotitelé můžou do hodnocení práce vnést předsudky, které vyplývají z jejich vlastních představ o relativní hodnotě dané práce. Informace o nějakém pracovním místě, které mají k dispozici, pak mohou být těmito předsudky filtrovány a systém hodnocení se následně použije k jejich ospravedlnění (Armstrong, 2009, s. 139).

2.2.3 Důsledky

Armstrong usuzuje (2009, s. 139), že je potřeba akceptovat, že proces hodnocení práce není vědecký proces, který nemůže být nikdy zcela objektivní, pokud je prováděn lidskými bytostmi. Jedná se tedy spíše o systematický proces než o vědeckou metodu. Nicméně je třeba si uvědomit, že kritika systému hodnocení práce, který se používá k hodnocení relací, míří hlavně na způsob, jakým je práce hodnocena než na pojetí hodnocení práce samotné. Systémy a postupy hodnocení práce můžou být nesprávně

chápaný nebo zneužívány podobně jako jiné postupy v řízení a vedení lidí. Proto je důležité poskytnout osobám zapojeným do hodnocení práce nezbytná školení a minimalizovat tak míru subjektivity, i když ta nebude nikdy zcela odstraněna.

Na kritiku toho, že se systémy hodnocení práce soustřeďují pouze na vnitřní relace a vnější relace neberou v potaz, Armstrong (2009, s. 139) reaguje tím, že hodnocení práce existuje proto, aby zatřídilo práce/pracovní místa do různých stupňů v rámci podniku, nikoli proto, aby je oceňovalo na trhu práce. Je logické, že při tvorbě mzdových/platových struktur, které navazují na strukturu stupňů, je zapotřebí vzít v úvahu i vnější relace. To tedy znamená zvažovat další informace poskytnuté mzdovým šetřením a hodnocením práce. Pokud mzdová šetření naznačují, že kvalitní pracovníky přilákáme a udržíme jen tehdy, když budou mzdy/platy vyšší než to, co zobrazuje vnitřní šetření a zařazení prací do stupňů, pak lze připlácet tzv. tržní příplatky. Avšak z toho důvodu, abychom se vyhnuli stížnostem na spravedlivé a rovné odměňování, je třeba tyto příplatky objektivně zdůvodnit, a to na základě důkazů o konkurenceschopných sazbách.

Je nutné si uvědomit, že základním cílem jakéhokoli procesu hodnocení práce je poskytnout rámec nebo přístupy, které se snaží zajistit, aby rozhodování a samotné hodnocení probíhalo logickým, důsledným a odpovídajícím způsobem na základě objektivně posouzených informací. Avšak v procesu hodnocení musí být nezbytně uplatněn lidský úsudek. Přestože je hodnocení založeno na reálných důkazech, tyto důkazy je třeba správně interpretovat a dokládat. Přestože se dá o hodnocení práce mluvit jako o činnosti založené na úsudku, neznamená to, že by bylo hodnocení nepřesné či nesprávné. Úsudků, které lze považovat za korektní, můžeme dosáhnout tak, že se budou provádět na základě předem stanoveného a jasně definovaného rámce a že budou podloženy jasnými důkazy a založeny na správném uvažování (Armstrong, 2009, s. 137).

Navíc jak říká Armstrong (2009, s. 147): „*Organizace musejí používat nějakou metodu hodnocení práce, která zabezpečuje, aby jejich systém peněžních odměn byl na vnějším trhu práce konkurenceschopný a uvnitř organizace spravedlivý. Vždy, když se rozhoduje o tom, jak by nějaká práce měla být placena, je třeba použít buď hodnocení práce, nebo tržní oceňování. Správné hodnocení práce je záležitostí vytváření vnitřně spravedlivé struktury stupňů (tříd), jimž jsou přiřazovány výše peněžních odměn nebo jejich rozpětí, které bere v úvahu tržní sazby, avšak tato struktura by se neměla nechat tržními sazbami ovládat. Může to však být náročné na zdroje.*“

Důležitost hodnocení dokazuje i Říhová (2017, s. 16), která tvrdí, že hodnocení práce dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti není jenom základem pro diferenciaci výdělků u jednotlivých zaměstnavatelů, ale do určité míry je také prostředkem pro určování výdělkového a společenského postavení skupin obyvatelstva. Tudíž lze tvrdit, že se hodnocení práce promítá i do roviny všeobecně sociální, nemá tedy význam pouze pro jedince či zaměstnavatele, ale i pro společnost jako celek.

2.3 Metody hodnocení práce

Proces hodnocení práce se skládá z určování rozsahu práce a hodnocení jednotlivých aspektů práce, která je hodnocena, spíše než z hodnocení práce jako celku (Suff & Reilly, 2006, s. 3). Nicméně dle přístupu k hodnocení práce lze dle Armstronga (2007, s. 575) rozdělit metody hodnocení práce na analytické (kvantitativní) nebo neanalytické (nekvantitativní, sumární).

Během historie se vyvíjela celá řada systémů hodnocení práce, z nichž některé jsou stále využívány i v současné době (např. REFA, systém Bedaux, NEMA, metoda Urwicka Orra, ISOS job evaluation system apod.). Dále existuje celá řada specifických systémů hodnocení práce, které jsou nabízeny poradenskými firmami, které se specializují na management a vedení lidí (např. Korn Ferry Hay Group, PwC, Mercer, Aon, QPM, Willis Towers Watson apod.). Tyto metody se snaží být mnohdy více či méně univerzální, nicméně vždy je třeba si uvědomit jednotlivá specifika podniku, ve které se práce hodnotí, a v ideálním případě přizpůsobit metodu hodnocení práce specifikům dané firmy. Jak ale bylo zmíněno výše, obecně lze metody rozdělit na neanalytické a analytické.

2.3.1 Neanalytické metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce, které můžeme obecně nazvat jako neanalytické, nekvantitativní nebo též sumární, porovnávají práce jako celek a umísťují je do konkrétních stupňů nebo pořadí (Armstrong, 2009, s. 577). Všeobecně lze tvrdit, že sumární metody neodpovídají požadavkům legislativy o stejném odměňování prací stejné hodnoty, neboť relativní hodnota práce vyjádřená neanalytickými metodami je hrubá a nepřesná. Neanalytické přístupy se používají zejména proto, že jsou snadnější k použití, méně nákladné a oproti metodám analytickým jsou dostatečně flexibilní (Suff & Reilly, 2006, s. 6).

A) Metoda pořadí prací

Koubek (2015, s. 294) o této metodě hovoří jako o nejsnazší, nejstarší a nejméně používané metodě. Jde pouze o jednoduché uspořádávání prací (pracovních míst) jako celků od nejlehčí k nejobtížnější. Hodnotitel si většinou připraví karty se základními informacemi o pracovních místech a ty následně dle subjektivního uvážení seřadí. Za výhody této metody by se daly považovat její jednoduchost, srozumitelnost, časová a organizační nenáročnost. Nicméně její velkou nevýhodou je fakt, že je efektivní jen při aplikování na malé množství prací. Armstrong (2009, s. 578) tuto metodu označuje jako nejprimitivnější. Navíc není příliš přesná, je dosti otevřená subjektivním vlivům, čímž může být snadno zpochybnitelná. Poskytuje pouze prosté pořadí pracovních míst (prací), ale již nenabízí vzájemné relace mezi nimi.

B) Metoda klasifikační (metoda mzdových skupin, katalogová)

Hodnocení pomocí metody klasifikační nebo též katalogové, o které Koubek (2015, s. 294) hovoří, má za cíl vytvořit jakýsi katalog prací, kde budou definovány modelové třídy/stupně prací. Ty se roztřídí na základě rozdílů v povinnostech, dovednostech, odpovědnostech, náročnosti práce a v dalších faktorech, které modelové třídy definují. Relativní hodnota konkrétní pracovní pozice se pak stanoví porovnáním s modelovými pracemi a zařadí se do odpovídající třídy/stupně. Množství tříd/stupňů se volí dle rozsahu povinností, dovedností, odpovědností a ostatních požadavků hodnocených prací. Za pozitivum této metody by se dala považovat její poměrná jednoduchost, srozumitelnost a ne příliš obtížná realizace. Pokud se modelové popisy a katalog prací zpracují dostatečně důmyslně, jsou i výsledky hodnocení dostatečně přijatelné. Nicméně i tak nelze metodu považovat za příliš přesnou, neboť hodnotí práci jako celek a subjektivní vlivy vstupují jak do zpracování modelových popisů, tak do samotného porovnávání s popisy skutečnými. Metoda je tedy citlivá na přesnost, důslednost a pečlivost. Přesto se dle Armstronga (2009, s. 578) jedná o nejčastěji využívanou neanalytickou metodu.

C) Metoda párového porovnávání

Jedná se o statistickou metodu, která je založena na předpokladu, že je jednodušší srovnávat jednu práci s jinou než se zabývat veškerými pracemi a jejich porovnáváním. Jde tedy o izolované srovnávání každé práce jako celku s prací jinou. Na základě srovnání se udělují body např. dle následujícího postupu:

1. Jedna z porovnávaných prací má vyšší hodnotu = 2 body
2. Obě práce mají stejnou hodnotu = 1 bod
3. Jedna z porovnávaných prací má nižší hodnotu = 0 bodů

Až se porovnejí veškeré možné kombinace prací, body se sečtou a vytvoří se pořadí prací. Armstrong (2009, s. 579) uvádí jako výhodu této metody samostatné jednoduché srovnávání jednotlivých prací se všemi ostatními, nicméně fakt, že neexistují žádné definované standardy pro posuzování relativní hodnoty, dělají metodu nepřijatelnou. Navíc je zde i omezení počtu prací, které lze mezi sebou srovnávat. Například pro hodnocení 45 prací bychom museli realizovat 990 porovnání.

D) Vnitřní poměrování (vnitřní benchmarking)

Jedná se o intuitivní metodu, kterou lidé provádějí, když se rozhodují o hodnotě prací. Jde o prosté porovnávání sledované práce s jinou modelovou prací v podniku, kterou lze brát za správně zařazenou a v návaznosti na podniková specifika také férově odměňovanou. (Armstrong, 2007, s. 579)

2.3.2 Analytické metody hodnocení práce

Analytické metody hodnocení práce, někdy též nazývány kvantitativní, jsou založeny na procesu rozhodování o hodnotě prací, které vychází z analýzy toho, do jaké míry jsou v hodnocených pracích obsaženy definované faktory. Soubor definovaných faktorů se označuje jako faktorové schéma / faktorový plán (Armstrong, 2007, s. 575). Relativní hodnota práce je tak určována na základě reálných důkazů o charakteristikách prací, které mají být analyzovány dle strukturovaných faktorů. Analytickým přístupem se tedy daná práce rozloží na několik různých komponentů, které jsou hodnoceny samostatně, což má za následek větší stupeň přesnosti a objektivity než přístupy neanalytické. Z tohoto důvodu se analytické metody těší větší popularitě než metody neanalytické (Suff & Reilly, 2006, s. 3).

Dle Říhové (2017, s. 16) jsou kritéria (měřítka, faktory) hodnocení, podle kterých se evaluace provádí, podstatnými činiteli samotného procesu. Z tohoto důvodu je důležité si při jejich výběru vyjasnit odpověď na otázku co hodnotit. Odpověď logicky vyplývá z cílů hodnocení, tzn. hodnotit jenom obsah práce, pracovní podmínky a bezpečnost práce, nebo i osobní a pracovní vlastnosti a schopnosti, které práce na jedince klade.

A) Metoda bodovací (bodových stupňů)

Urban (2017, s. 121) o této metodě říká, že je to nejvhodnější způsob hodnocení prací a že je v hodný zejména tam, kde existuje větší počet vzájemně odlišných pracovních míst. Armstrong zmiňuje (2009, s. 576), že se jedná o nejpoužívanější metodu. Tuto tezi potvrzuje i Koubek (2015, s. 294). Wang (2014, s. 1) navíc zmiňuje, že se jedná o metodu nejvíce reprezentativní. Pro hodnocení pomocí této metody se vytvářejí kvantitativní bodové stupnice, které nelze použít na celé spektrum typů prací v podniku, proto se musí vytvářet vícero stupnic (např. stupnice pro výrobní práce, jiná stupnice pro administrativní práce, jiná pro manažerské apod.). Po rozřazení prací do jednotlivých stupnic se za každý typ práce vybere klíčová práce, dle které se bude hodnocení odvíjet. Tato klíčová práce je pak hodnocena jako reprezentant skupiny a nehodnotí se každá jednotlivá práce v podniku. Reprezentační práce je poté hodnocena na základě tzv. placených faktorů, tedy takových kritérií, které podnik považuje za natolik zásadní, že je ochoten za ně platit. Faktory, které se nejčastěji vyskytují na seznamu placených faktorů, jsou např. (Suff & Reilly, 2005, s. 7):

- znalosti a dovednost,
- komunikace a ovlivňování,
- rozhodování,
- dopad na výsledky podnikání,
- vedení lidí,
- svoboda jednat,
- zodpovědnost za finanční zdroje.

Relativní hodnota práce je pak stanovena pomocí míry těchto faktorů, které daná práce obsahuje. Je třeba si uvědomit, že neexistují žádné univerzální faktory a každý podnik si musí své placené faktory uzpůsobit na míru jeho specifickým požadavkům. Pro účely přesnějšího hodnocení a definování práce a pro detailnější popis placených faktorů se používají subfaktory, které každý jednotlivý faktor rozčlení do dílčích stupňů. Tyto subfaktory jsou na každém takovém stupni doprovázeny detailními popisy, které rozlišují specifické požadavky práce pro dílčí subfaktor. Např. placený faktor odpovědnost může být dále rozdělen na subfaktory:

- tvorba politiky organizace,
- vztahy se zákazníky a veřejností,
- odpovědnost za peněžní výdaje v hotovosti,
- odpovědnost za práci jiných apod. (upraveno dle Koubek, 2015, s. 295).

Každý ze subfaktorů je následně rozdělen do stupňů, kterému odpovídají jednotlivé popisy. Např. subfaktor odpovědnost za práci jiných může vypadat následovně:

- Stupeň A: Odpovědnost za koordinaci skupin nebo útvarů.
Stupeň B: Řízení a kontrola více pracovníků nebo útvaru, organizace práce a její koordinace s jinými vedoucími pracovníky.
Stupeň C: Malé množství kontroly práce jiných pracovníků.
Stupeň D: Odpovědnost pouze za vlastní práci.

Dle této metody se dále každému z faktorů, subfaktorů a stupňů přiřadí určitá váha odrážející jejich relativní důležitost (Koubek, 2015, s. 295). Je logické, že pro různé práce budou váhy faktorů rozdílné. Hlavní roli při přidělování vah hrají zkušenost a úsudek. Obecně se váhy přidělují na základě maximálního počtu bodů pro každou práci. Ten je stanoven libovolně. Poté se rozdělí body placeným faktorům, subfaktorům a stupňům na základě jejich relativní důležitosti. Vychází se např. ze současných mzdových tarifů, vyjednávání s odbory, z průzkumu mezi pracovníky či pomocí brainstormingu apod.

Po vytvoření a odsouhlasení stupnice se stanoví bodové hodnoty pro klíčové práce (práce na klíčových pracovních místech) a to tímto postupem:

1. „*Prověření popisů práce na pracovních místech.*“
2. *Stanovení charakteristik stupňů, které nejlépe popisují každý subfaktor pro každý placený faktor.*
3. *Přidělení bodů podle stupnice, jejichž součtem se získá celkový počet bodů pro práci na daném klíčovém pracovním místě.*“ (Koubek, 2015, s. 296).

Jako klad této metody se uvádí, že je poměrně jednoduchá na použití, je přiměřeně objektivní, výsledky jsou obhajitelné a snadno vysvětlitelné, metoda je srozumitelná

a flexibilní, neboť umožňuje vytvářet různé varianty stupnic pro práce na různých pozicích, lze ji tedy použít pro různě velké soubory prací. Za nevýhodu by se dalo považovat množství času potřebného pro vytvoření stupnice a náklady na vypracování, zavedení a využívání (Šikýř, 2012, s. 140).

Univerzální formou bodovací metody je tzv. Hay-MSL Guide Chart metoda, která pro hodnocení práce používá tři jasně definované faktory. Těmito faktory jsou:

- know-how,
- řešení problémů,
- odpovědnost.

Výše uvedené faktory se v této metodě dále dělí na dílčí subfaktory. Tato metoda je využívána zejména pro hodnocení manažerských pozic (Koubek, 2015, s. 297).

B) Metoda faktorového/analytického porovnávání (řad pořadí)

Dle Armstronga (2009, s. 577) se jedná o původní metodu, která je v současnosti již málo používána, neboť porovnávala faktory prací s faktory, které byly vyjádřeny ve stupnici penězi, a poskytovala informaci o sazbě za danou práci. Nyní jde však o metodu, která je často používána nezávislými experty, jejichž úkolem je prostě porovnat nějakou práci s jinou, a nikoliv přezkoumat vnitřní relace prací v podniku (Armstrong, 2009, s. 577). Tato metoda se podobá bodovací metodě, nicméně na rozdíl od bodovací metody se placené faktory nedělí na subfaktory a stupně. Dále se vytváří pořadí hodnocených prací u každého faktoru. Při stanovování pořadí se pracovní místa porovnávají navzájem u každého faktoru. Jsou tak vytvářeny řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů.

Když seřadíme pracovní místa dle jednotlivých faktorů, můžeme pak pořadí prací seřadit také dle jednoho faktoru – např. dle toho, který považujeme za nejdůležitější. Nicméně zde narážíme na problém důležitosti jednotlivých faktorů, proto se faktorům přidělují určité váhy, které poté násobíme dosaženým pořadím. Výsledky sčítáme u každé pozice za veškeré faktory a dostaneme relativní hodnotu práce (Koubek, 2014, s. 297–298).

2.4 Postup při hodnocení práce

Suff a Reilly uvádí (2006, s. 3), že hodnocení práce je žádoucí provést, když je počet zaměstnanců vyšší než 50, a nezbytné, když počet zaměstnanců převyšuje počet 150. Tradičně se hodnocení práce provádělo převážně pro kancelářské pozice, ale postupně se proces vyvíjel natolik, že dokáže již pokrýt všechny typy pracovních míst.

Dle Armstronga (2009, s. 26) je hodnocení práce primárně založeno na analýze pracovních míst či pracovních rolí, které jsou definovány v popisech pracovních míst nebo profilech rolí. S tím souhlasí i Dvořáková (2007, s. 327–328), neboť jako zkrácený postup hodnocení práce uvádí následující kroky:

1. Provést analýzu pracovních míst, případně zpracovat popisy pracovních míst a stanovit placené faktory (kritéria), které určují složitost, odpovědnost a namáhavost daných prací.
2. Posoudit, porovnat a uspořádat dané práce dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, a to pomocí stanovených faktorů (kritérií).

Koubek (2015, s. 293) uvádí následující podrobnější postup při procesu hodnocení práce:

1. „Shromáždění informací o práci (pracovním místě). Běžně lze tyto informace získat z aktuálních popisů pracovních míst. Pokud nejsou, je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat či aktualizovat popisy.
2. Výběr faktoru či faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
3. Příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci. Plán by měl přiměřeně umístit práce vyžadující více faktorů na vyšší příčky hierarchie prací než práce vyžadující méně faktorů.“

Avšak Koubek ani Dvořáková nezvažují konkrétní použitou metodu. Každá z metod má vlastní specifika, je jinak časově náročná, a tak se i postup hodnocení musí dané metodě přizpůsobit. Nicméně z výše uvedených postupů jasně vyplývá důležitost analýzy pracovních míst, neboť bez řádné analýzy pracovních míst by nemohlo řádné hodnocení prací vzniknout. V praktické části je následně uveden konkrétní postup a využití hodnocení práce ve společnosti SMP CZ.

2.5 Využití počítačů při hodnocení práce

V dnešní době, kdy se využívají nejrůznější počítačové programy pro podporu a pomoc s podnikovými procesy, lze i v případě hodnocení práce využít počítačové programy. Počítačové systémy pro hodnocení práce se používají zejména pro snížení časové náročnosti hodnocení všech typů práce / pracovních míst v podniku a pro získání více konzistentních a přesnějších výsledků. (Suff & Reilly, 2006, s. 15). Počítačové systémy používané pro hodnocení prací lze rozdělit na dva základní typy:

1. Programy založené na analýze práce / pracovního místa, kdy se údaje analýzy práce / pracovního místa přenesou z papírového dotazníku nebo do systému přímo vstupují a program poté přemění data na body pro každý faktor díky předem určených pravidel založených na jasně definovaných algoritmech. Konečným výsledkem je pak bodové hodnocení dané práce.
2. Interaktivní programy, v nichž jsou hodnotitelům předkládány logicky vzájemně propojené otázky, které tvoří propracovaný systém dotazů, a odpovědi

na tyto otázky vedou k bodovému ohodnocení zabudovaných faktorů a následně k celkovému hodnocení práce (Armstrong, 2009, s. 146–147).

Za klad hodnocení práce pomocí počítačů by se dal považovat fakt, že stejný vstup informací poskytne vždy stejný výstup výsledků, a to díky algoritmu, na kterém je systém postaven. Z toho plyne důslednost zpracovaných dat. Počítačový program může nabídnout i rozsáhlé databáze pro účely třídění, analyzování a poskytování informací týkajících se vstupů i výstupů. Pokud je počáteční podoba systému již vytvořena, pak se může pomocí počítačového programu urychlit celý hodnotící proces. Takový program se může i různě upravovat na míru podniku, ve kterém se hodnocení prací provádí. Společně s programem se může dodávat i databáze již uskutečněných hodnocení z ostatních společností, aby mohlo následně docházet k vnějšímu porovnávání. Systém by mohl být sestaven i tak, aby sám logicky a strukturovaně sestavoval relace mezi pozicemi, organizační strukturu, přiřazoval benefity, vytvářel možné kariérní cesty, zhodnocoval podobnosti pracovních míst, definoval požadavky na osobnostní předpoklady, znalosti a dovednosti, které by mohly být využity při výběru zaměstnanců a při dalších personálních procesech. Nevýhodou by pak byla cena takového softwaru a náročnost při jeho vývoji a zavádění do podniku.

Jako příklad je v této kapitole vhodné uvést online nástroj německé konzultantské společnosti QPM Quality Personnel Management GmbH s názvem Gradar¹, který je právě pro hodnocení práce určen. V současnosti je tento nástroj lokalizován již do devíti jazyků.

2.6 Kritéria pro volbu systému hodnocení práce

Volba systému hodnocení práce je jedna z nejdůležitějších částí, protože se od toho odvíjí následné kroky hodnocení. Armstrong (2009, s. 581) uvádí, že systém hodnocení práce by měl být:

- analytický – systém hodnocení by měl být především založen na analýze a vyhodnocení, do jaké míry jsou definované faktory v práci obsaženy,
- důkladný a schopný nestranného uplatnění – pečlivým zkonstruováním systému by mělo být docíleno správného a přiměřeného analytického rámce, a to z hlediska všech hodnocených prací, mělo by být také prověřeno, zda lze dosáhnout nestranného použití tohoto systému pro dané práce,
- vhodný a přiměřený – protože každý podnik má svá vlastní specifika, systém hodnocení by měl být odpovídající těmto specifikům a měl by odrážet firemní kulturu daného podniku, také by měl být systém přiměřený konkrétním požadavkům hodnocených prací,

¹ Více informací na www.gradar.com/en

- komplexní a vyčerpávající – použitý systém hodnocení v podniku by měl obsahovat všechny hodnocené práce všech typů pracovníků a použité faktory by měly být společné pro všechny tyto práce, aby bylo možné zajistit posouzení vzájemných relací mezi různými druhy prací,
- transparentní a průhledný – veškeré postupy použité při hodnocení práce by měly být všem zúčastněným jasné a informace, by mělo být snadné podložit,
- nediskriminující – systém hodnocení práce musí odpovídat legislativním, etickým a společenským požadavkům a nediskriminovat či nezvýhodňovat tak určitou skupinu zaměstnanců.

Veškerá výše uvedená specifika by mělo řádné a pečlivé hodnocení práce obsahovat, aby naplňovalo svůj účel. Další doporučení, jak by měl systém hodnocení vypadat, nabízí i další autoři (Suff & Reilly, 2006, s. 15):

- snažit se o jednoduchost,
- použít spíše širší mzdové struktury,
- sladit systém hodnocení práce s kompetenčním modelem podniku,
- použít jednotný systém hodnocení na všechny pozice,
- faktory definovat řádně a pečlivě.

Z obou doporučení, jak by měl systém hodnocení vypadat, vyplývá fakt, že je potřeba mít na paměti podniková specifika. Protože jinak navržený systém hodnocení práce bude použit u zavedené stavební firmy a jinak u nově vytvořené IT firmy. Požadavků na důsledný systém hodnocení práce je dost, nicméně pouze řádně a kvalitně navržený systém hodnocení může zaručit kvalitu výsledků.

Shrnutí a závěr teoretické části

Při shrnutí výše uvedených informací lze konstatovat, že proces hodnocení práce může být nikoli pouze neomezeným zdrojem poznatků a informací o možnostech a potřebách změn, ale také uznávaný nástrojem personálního managementu.

Faktem je, že hodnocení práce se neustále vyvíjí. V České republice to dokazuje projekt Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí s názvem Hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací, který probíhá od roku 2016 s plánovaným ukončením v roce 2019. I další americké či celosvětové studie, které byly publikovány v roce 2015 (např. Mercer study report nebo A report by WorldatWork) dokazují význam a důležitost hodnocení práce, a to nejenom při stanovování výše mzdy, tedy v oblasti odměňování, aby byl zachován princip stejné odměny za stejnou práci a stejné odměny za práci stejné hodnoty, ale také v náboru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, kariérním plánování a dalších oblastech personálního řízení. Tedy z toho, co bylo v minulosti často vnímáno jako neprůhledný a příliš byrokratický proces, se stal nástroj, jehož využití lze najít téměř v celém spektru řízení lidských zdrojů. V současné době je při procesu hodnocení práce kladen důraz hlavně na otevřenou komunikaci směrem k zaměstnancům a na transparentnost celého procesu.

Obchodní výsledky jsou stále řízeny lidmi, nikoli stroji. Proto je třeba řídit i to, co lidi pohání, motivuje a stimuluje. Mzdové ohodnocení pracovníka patří mezi významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména pak v její spíše nepříjemné podobě. Často zde přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale především mzdové relace mezi spolupracovníky. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v České republice podobu přímé úměrnosti. Proto je třeba navrhovat férové odměny, strukturované motivační programy, vyhovující kariérní plány, definovat možnosti dalšího vzdělávání, a tedy komplexně a strukturovaně spravovat vnitřní kapitál a vytvářet uspokojivou a produktivnější pracovní sílu. To všechno se mnohdy neobejde bez tvrdých dat, čísel, počtů a analýz, které může proces hodnocení práce společně s tržním oceňováním (tzv. benchmarkingem) pracovních míst nabídnout.

PRAKTICKÁ ČÁST

Metodologie

Pro naplnění cíle BP, tedy pro stanovení relativních hodnot pracovních míst ve firmě SMP CZ v návaznosti na podnikové specifikace a pro zjištění veškerých informací potřebných k navržení rovného a udržitelného konceptu klasifikace pozic pro další využití ve firmě, bylo zvoleno zejména následujících metod:

- vymezení přístupu k procesu hodnocení práce,
- analýzy pracovních míst ve firmě SMP CZ,
- analýzy tamějších firemních dokumentů,
- dále pak analýzy firemních procesů a organizace práce.

Jedním ze základních typů sběru dat při zpracování této BP je tedy sběr dokumentů. Níže je uveden seznam dokumentů, ze kterých lze čerpat data pro následnou analýzu:

- vize, mise, cíle a strategie společnosti,
- interní předpisy, pravidla a směrnice: pracovní řád, kolektivní smlouva, mzdová směrnice, etický kodex, směrnice o benefitech, organizační struktura, bezpečnostní předpisy,
- personální statistiky: přehledy s ohledem na věk a pohlaví zaměstnanců, údaje o fluktuaci, pracovní pozice, kariérní růst, školení a další vzdělávání,
- popisy pracovních míst, katalog pracovních míst,
- dokumentace při přijímacích pohovorech, dokumentace při nástupu nového zaměstnance, dokumentace při adaptaci zaměstnance, dokumentace při rozvázání pracovního poměru,
- intranet,
- webové stránky firmy,
- výroční zprávy, tiskové letáky, prezentační materiály,
- firemní časopis,
- materiály z výroční konference společnosti.

Při šetření bylo také využito rozhovorů se samotnými zaměstnanci podniku SMP CZ, zejména s personálním ředitelem. Rozhovory posloužili zejména jako doplnění informací získaných z dokumentů, ale také k ověření, zda je deklarovaná politika v praxi skutečně naplňována. Výše uvedené metody byly také podpořeny vlastním zúčastněným pozorováním části zkoumaného vzorku zaměstnanců společnosti SMP CZ.

Jako zkoumaný vzorek respondentů byl zvolen personál uvedené firmy, který byl zúžen na tzv. technicko-hospodářské (dále jen TH) pracovníky, tedy všechny pracovníky společnosti SMP CZ kromě dělnických pozic, neboť dělnické pozice mají jinak nastavený systém odměňování a jedná se o specifickou skupinu zaměstnanců, jejíž činností je převážně manuální práce. Z těchto důvodů by se použil i jiný přístup k hodnocení práce u těchto pozic.

Po prvotní analýze interních dokumentů firmy SMP CZ, prozkoumání tamějších hodnot, vize a strategie společnosti a po identifikaci firemních specifik, obzvláště souvisejících s organizací práce a systémem pracovních míst, byla navržena metoda, pomocí které se bude relativní hodnota pracovních míst zjišťovat. Podmínkou této metody je stanovení placených faktorů, které mohou být stanoveny na základě analýzy pracovních míst a po rozhovorech s vedením společnosti. Po určení placených faktorů, navržení faktorového systému (definování úrovní jednotlivých faktorů) a systému hodnocení, budou reprezentativní pracovní místa ohodnocena a zařazena do hierarchie pracovních míst. Výsledkem bude kompaktní hierarchie pracovních míst, která bude zobrazovat relativní hodnotu pracovních pozic v návaznosti na další pozice a pro každou hodnocenou pozici bude vypracován hodnotící formulář, který bude stanovovat míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce na daném pracovním místě. Míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce bude zobrazena v předem stanovených specifických faktorech. Tyto informace můžou být poté použity pro navržení dalších změn. Vznikne tedy soubor doporučení, jak s těmito výsledky nakládat a jak je využít v dalších personálních procesech.

3 Hodnocení práce ve společnosti SMP CZ

3.1 Představení společnosti SMP CZ a její specifika

Společnost SMP CZ, a.s. je stavební společnost působící zejména v České a Slovenské republice. Základním předmětem činnosti této společnosti jsou všechny obory stavebnictví, obzvláště pak dopravní stavby (mosty a silnice), vodohospodářské stavby (čističky odpadních vod a úpravy vod) a stavby průmyslové (elektrárny).

Historie společnosti SMP CZ sahá až do padesátých let 20. století a v současné době se řadí mezi patnáct nejvýznamnějších stavebních společností na českém trhu. Aktuálně firma SMP CZ zaměstnává téměř 430 lidí, z čehož přibližně 130 lidí zastává dělnické pozice, kterých, jak již bylo zmíněno, se hodnocení práce v praktické části této BP netýká. Pro lepší představu o uspořádání jednotlivých oddělení společnosti SMP CZ je v příloze č. 1 k nahlédnutí základní organigram společnosti. Z něho můžeme vyčíst, že společnost má 4 výrobní divize:

- dopravní stavby,
- vodohospodářské stavby,
- velké projekty,
- a Závod Severozápad.

Posláním firmy SMP CZ je stavět taková díla, která jsou prospěšná lidem a která přetrvávají generace. Jde tedy zejména o stavby sloužící veřejnosti. Svými stavbami chce SMP CZ zajistit rychlejší a bezpečnější dopravní komunikace, přístup všech k dostatečnému množství pitné vody, objekty bytové a občanské vybavenosti, stavby s velkým rozsahem a technickou náročností. Výše uvedené se odráží také v hodnotách, které firma zastává. Tyto hodnoty jsou:

- pracujeme jako tým,
- aktivně přejímáme odpovědnost,
- chováme se zodpovědně vůči celku,
- usilujeme o neustálé zlepšení,
- vzájemně si důvěřujeme,
- držíme slovo.

Dle vlastní analýzy prostředí společnosti lze soudit, že společnost silně klade důraz na společenskou odpovědnost a na stavby občanské vybavenosti, které jsou prospěšné širokému spektru obyvatel, nikoli jen úzké skupině, což se celkově promítá do kultury společnosti. Jak ale vyplynulo z analýzy stylu řízení společnosti, dala by se firma SMP CZ zařadit spíše ke klasickým až konzervativním přístupům k řízení, což se také do firemní kultury promítá.

Specifikem společnosti je fakt, že její jádro tvoří služebně starší, loajální zaměstnanci, kteří svým přístupem vytvářejí na první pohled formální prostředí plné odborníků, zároveň však často s nedostatkem nadšení a upadající angažovaností. Nadšení dodávají nově příchozí mladší zaměstnanci, kteří se ale na firmu ještě tolik nevážou, z čehož plyne vysoké riziko odchodu. Navíc tito mladší zaměstnanci nemusí pociťovat dostatečné docenění z řad starších kolegů a můžou vnímat jistou míru neochoty k přijímání změn, z čehož plyne vyšší míra fluktuace (až 25 %²). Nízká flexibilita firmy se odráží v jejím reagování na změny a vůbec v celkové citlivosti na přijímání takovýchto změn, což v dnešní dynamické době může výrazně ubrat na atraktivitě takového pracovního prostředí.

3.1.1 Stav společnosti SMP CZ před hodnocením práce

Dle rozhovorů se zaměstnanci společnosti SMP CZ, analýz firemních dokumentů, organizace práce a pracovních míst bylo zjištěno, že se daná společnost nikdy dříve systematickým a analytickým hodnocením práce dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti nezabývala a mzdy TH pracovníků, které jsou vždy konkrétně určeny mzdovým výměrem, jsou složeny ze základního mzdového tarifu a osobního ohodnocení. Základní mzdové tarify jsou ukotveny ve mzdové směrnici, která vychází z kolektivního vyjednávání a jsou nastaveny jaksí historicky a vyvíjejí se zejména dle situace na pracovním trhu. Avšak, dle slov personálního ředitele společnosti SMP CZ, s ohledem na aktuální situaci na trhu práce a ve firmě, obzvláště z důvodů:

- extrémně nízké nezaměstnanosti a nedostatku pracovníků,
- rostoucích mzdových požadavků zaměstnanců,
- konkurenčních nabídek, kterým stávající zaměstnanci SMP CZ čelí,

vzniká nutnost na tuto situaci reagovat propracovanějším způsobem než dosud a přehodnotit některé nastavené procesy, zejména systém odměňování. Mají-li být mzdy férové a dostatečně stimulační, musí skutečně odrážet složitost, odpovědnost a namáhavost daného pracovního místa, tedy musí být provedeno analytické hodnocení práce jako jeden z procesů při přehodnocování mzdového systému. Tento fakt si uvědomuje i vedení společnosti SMP CZ, proto se k hodnocení práce uchýlilo. Cíl této BP tedy reflektuje potřebu zmíněné společnosti po stanovení relativních hodnot pracovních míst a pomocí navrženého systému hodnocení práce se tak BP snaží společnost podpořit v napravení existujícího deficitu. Výsledky hodnocení práce lze následně použít i při kolektivním vyjednávání. Na proces hodnocení práce byla vyhrazena doba 6 měsíců, z toho důvodu v době psaní BP ještě nejsou veškeré práce spojené s hodnocením ukončeny, a tak je praktická část BP od samotného hodnocení práce (kapitola 3.5) zamýšlena jako návrh a pravděpodobný výstup z celkového procesu hodnocení.

² Údaj k listopadu 2017.

Hodnocení práce, pokud je provedeno v dostatečně širí a dostatečně důkladně, navíc nabízí příležitost k prozkoumání a odstranění nedostatků i v dalších personálních procesech, nejenom v oblasti odměňování, ale také například v oblasti vzdělávání, kariérního plánování nebo nábory, neboť ruku v ruce s hodnocením práce je potřeba provést i analýzu pracovních míst a důkladně prozkoumat organizaci práce v dané firmě.

3.2 Analýza pracovních míst ve společnosti SMP CZ

Aby bylo získáno dostatečné množství informací o pracovních místech ve firmě SMP CZ, bylo zapotřebí provést analýzu pracovních míst. Analýza pracovních míst je vlastně nezbytným krokem v procesu analytického hodnocení práce. Hodnotitel musí mít o pracovních místech co nejvíce relevantních informací, aby byl schopen navrhnout odpovídající systém hodnocení, a navíc aby hodnocení odpovídalo co nejvíce realitě.

Prvním krokem analýzy pracovních míst ve firmě SMP CZ bylo stanovení postupů při shromažďování dat, samotné shromáždění dat, analýza těchto dat, a nakonec vyhodnocení. Informace byly sbírány přímo v podniku, a to analýzou popisů pracovních míst, katalogem pracovních míst, interních předpisů, inzerátů, ale také pozorováním části vzorku. Shromažďování dat bylo také podpořeno rozhovory s pracovníky personálního oddělení, kteří mají o pracovních místech největší přehled.

Z analýzy pracovních míst vzešel celkový obraz, jak jsou pracovní místa ve společnosti SMP CZ zorganizována, což je nezbytným požadavkem v procesu hodnocení práce, zejména při navrhování hodnotícího schématu. Analýzou bylo zjištěno, že různých pracovních míst existuje ve firmě menší počet, neboť se větší množství pozic sjednocuje do jednoho názvu např. specialista, referent, vedoucí oddělení či náměstek, kdy je až druhotně uvedeno, o jakého konkrétního specialistu nebo vedoucího oddělení se jedná (např. specialista finančního oddělení, specialista bezpečnosti apod.). I specifické profese jako například právník, účetní nebo personalista jsou zaříděné pod pozici specialisty. Z tohoto důvodu tak pro účely hodnocení práce v této BP bude výběr zúžen pouze na obecně popsaná pracovní místa.

Přehled základních pracovních pozic i s druhotně určenými specifickými pozicemi nabízí následující výčet:

- Asistent – sekretářka, HR asistent, asistentka právního oddělení, asistent stavbyvedoucího;
- Referent – referent podatelny, recepční;
- Specialista – HR specialista, specialista bezpečnosti, specialista finančního odd., specialista IT odd., právník, účetní, mzdová účetní, specialista technického oddělení, specialista obchodního oddělení, rozpočtář, přípravář, kalkulant, ekonom, inženýr jakosti, specialista reportingu, specialista controllingu;
- Specialista-expert;
- Mistr;
- Stavbyvedoucí, hlavní stavbyvedoucí;
- Vedoucí střediska;

- Vedoucí oddělení – vedoucí odd. IT, vedoucí finančního oddělení, vedoucí reportingu, vedoucí účtáren, vedoucí oddělení bezpečnosti, vedoucí právního oddělení, vedoucí nabídek;
- Generální ředitel;
- Odborní ředitelé – personální ředitel, finanční ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel, ekonomický ředitel, ředitel oddělení metod;
- Náměstek – ekonomický náměstek, obchodní náměstek, technický náměstek, výrobní náměstek;
- Ředitelé divizí, ředitelé projektů.

Dále bylo analýzou zjištěno, že je ve firmě cca 430 zaměstnanců, z čehož asi 130 zaměstnanců zastává dělnické profese. Alarmující je fakt, že průměrný věk zaměstnanců v této společnosti činí cca 47 let³. Ve firmě SMP CZ také existuje silný nepoměr mezi pohlavím, neboť mužů je ve společnosti zaměstnáváno téměř 80 %, kdežto žen pouze zbývajících 20 %. Je tedy zapotřebí tato fakta vnímat a mít je na vědomí při řízení společnosti.

3.3 Výběr a stanovení metody hodnocení

Prvním krokem hodnocení práce podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti je samotný výběr metody hodnocení, pomocí které se hodnocení práce provede. Pro výběr metody hodnocení byl ve společnosti SMP CZ analyzován účel hodnocení práce, důvod hodnocení práce, rozsah hodnocených prací a jeho potenciální přínos. Analýza těchto aspektů probíhala na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedením společnosti, zejména s personálním ředitelem. Na uvedené informace bylo dotazováno těmito otázkami:

- „Čeho chcete pomocí hodnocení práce dosáhnout?“
- „Co chcete zajistit?“
- „Proč budete využívat hodnocení práce?“
- „Může vám v tom hodnocení práce pomoci?“
- „Jaký účel má hodnocení práce ve vaší společnosti?“
- „V čem bude jeho přínos?“
- „Jaké práce budou hodnoceny?“

Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.1., důvodem k uchýlení se k hodnocení práce ve společnosti SMP CZ je zejména přehodnocení stávajícího systému odměňování. Proces hodnocení práce by však měl být pouze jeden z několika kroků v tomto přehodnocování. Jako další krok se pak nejpravděpodobněji jeví externí porovnávání (ben-

³ Údaj k listopadu 2017.

chmarking) pracovních míst, které může být realizováno na základě mzdových průzkumů externích (konzultantských) společností jako jsou např. Trexima, Hays nebo PwC (ukázka externího porovnávání části pracovních míst společnosti SMP CZ je nad rámec této BP k nahlédnutí v příloze č. 2).

Rozhovorem s personálním ředitelem společnosti SMP CZ bylo zjištěno, že se hodnocení práce uskuteční postupně pro všechny pozice, nejdříve však pro TH pracovníky, na které je zúžena i tato BP. Na základě uvedených informací bylo stanoveno, že hodnocení práce se bude provádět strukturovaně a analyticky, aby bylo dosaženo co největší míry objektivity, transparentnosti a férovosti. Bude vytvořen vlastní systém hodnocení, který bude respektovat podniková specifika a který tak bude nejlépe odpovídat potřebám společnosti.

Také bylo zjištěno, že přínosem hodnocení práce bude fakt, že samotné výsledky budou moci být využity i v jiných oblastech personální práce, nejenom v odměňování. Konkrétně například pro lepší plánování kariéry a vzdělávání, které je ve firmě jen velmi omezené. Hodnocení práce také zajistí podklady pro naplnění legislativního požadavku stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.

Jak bylo uvedeno výše, hodnocení práce ve společnosti SMP CZ má sloužit ke stanovení relativních hodnot pracovních míst a výsledky mají být následně použity zejména při přehodnocení systému odměňování. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že bude provedeno strukturované analytické hodnocení, aby byla zajištěna co největší míra objektivity. Pokud v budoucnu vznikne nová pracovní pozice, bude možnost ji zařadit do již existující struktury ohodnocených prací, pomocí klasické neanalytické metody hodnocení práce vnitřním poměřováním. Nicméně v této situaci, kdy společnost SMP CZ nemá vytvořenou žádnou takovou strukturu hodnocených pozic, je potřeba tuto strukturu vytvořit analyticky a systematicky.

3.4 Výběr a stanovení placených faktorů

Nezbytným krokem v procesu analytického hodnocení práce je stanovení placených faktorů (viz kapitola 2.3.2), které by měly být stanoveny v návaznosti na podniková specifika dané firmy, ale také v návaznosti na zamýšlený systém hodnocení práce. Faktory také musí respektovat legislativní rámec (viz kapitola 1.3.1.).

Podniková specifika jednotlivých firem se často odráží v jejich kompetenčních modelech. Tyto kompetenční modely lze při hodnocení práce vhodně využít. Nicméně společnost SMP CZ tento kompetenční model zpracovaný nemá, proto jej nelze s hodnocením práce provázat. Z tohoto důvodu byly placené faktory stanoveny zejména za pomoci analýzy pracovních míst a pozornost byla také věnována organizaci práce ve firmě SMP CZ. Výše uvedené metody byly podpořeny analýzou firemních dokumentů, zejména kolektivní smlouvy, interních směrnic, popisů pracovních míst, katalogu pracovních míst, inzerátů a využito bylo též zúčastněné pozorování vzorku zaměstnanců a vlastním poznáním firemní kultury. Po rozhovorech s personálním ředitelem byly vybrány následující faktory:

- zodpovědnost za konečné výsledky,
- znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce,
- svoboda jednání,
- řešení problémů a rozhodování,
- plánování a organizování,
- vedení lidí a komunikace.

Výše uvedené faktory odráží ta kritéria, která jsou pro společnost SMP CZ natolik zásadní, že je za ně ochotna platit a které tvoří základ pro stanovení hodnoty daného pracovního místa. Je potřeba nad každým faktorem uvažovat v kontextu společnosti SMP CZ a konkrétní hodnocené práce (pracovního místa). Dílčí popis stanovených faktorů je uveden v tabulce č. 1. Aby byl naplněn účel hodnocení, je potřeba se při stanovování placených faktorů zamyslet nad následujícími otázkami:

- *„Jaké aspekty práce považujete za nutné, abyste dosáhli vytyčených cílů?“*
- *„Jsou pro firmu tyto faktory nejdůležitější a přijatelné?“*
- *„Jsou tyto faktory vyčerpávající (v kontextu dané firmy), ale neopakující se?“*
- *„Jsou tyto faktory srozumitelné a smysluplné?“*
- *„Nejsou tyto faktory zaujaté vůči určité skupině a diskriminující?“*
- *„Budou tyto faktory srozumitelné a přijatelné pro všechny zaměstnance?“*

Z důvodu úspory času bylo rozhodnuto, že se jednotlivé faktory již nebudou dále rozpadat na dílčí subfaktory a každý faktor bude mít pro základní hodnocení stejnou váhu. Hodnotitelé tak musí uvažovat nad každým faktorem komplexně, a hlavně v kontextu dané společnosti a v návaznosti na její specifika.

Tabulka č. 1: Popis jednotlivých faktorů

Zodpovědnost za konečné výsledky	Dopad pozice na výsledky podnikání a plnění cílů. Míra zodpovědnosti a váha následků pracovního jednání a jejich dopad na podnik.
Znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce	Znalost interních systémů, procesů, produktů, systémů řízení a organizace jako celku. Profesní a technické znalosti, které vyžadují akademickou kvalifikaci nebo odpovídající dobu praxe. Potřeba znalosti odpovídající legislativní úpravy dané práce a míra porozumění požadavkům plynoucí z těchto a dalších předpisů.
Svoboda jednání	Míra autonomie a odpovědnosti za své jednání. Objem finančních a dalších zdrojů, které řídí a disponuje jimi.
Řešení problémů a rozhodování	Potřeba využívat obchodní, technické a odborné znalosti pro rozhodování a řešení problémů. Potřeba zamýšlet se nad interním a externím (např. politický, ekonomický, legislativní) dopadem svého jednání. Stupeň inovativního myšlení a kreativity, který práce vyžaduje. Míra složitosti, různorodosti a důležitosti řešených problémů a požadavek pochopení složitých informací.
Plánování a organizování	Požadavek plánovat, organizovat a řídit vlastní práci a práci ostatních. Podíl na řízení úkolů z hlediska jejich složitosti a různorodosti řízených aktivit.
Vedení lidí a komunikace	Vyžadovaný stupeň verbální komunikace a vedení lidí. Složitost konceptů, postupů a politiky, kterou prosazuje. Potřeba vyvíjet společnou práci s ostatními pracovníky napříč týmem, firmou i externími spolupracovníky. Míra poskytování podpory a informací, které ovlivňují rozhodování a jednání ostatních lidí.

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Stanovení úrovní klasifikace a jejich definování

Dalším krokem v procesu hodnocení práce je vymezení počtu úrovní klasifikace, což následně slouží pro navržení samotného schématu klasifikace pracovních míst. Tyto úrovně klasifikace značí jednotlivé tarifní stupně a tím i samotnou relativní hodnotu práce.

Aby bylo navržené schéma odpovídající potřebám dané společnosti, je zapotřebí mít přehled o tom, kolik různých pracovních míst ve firmě existuje, tedy počet a názvy jednotlivých pracovních míst, a také je potřeba vědět, kolik má daná firma zaměstnanců. Jak bylo již zmíněno v kapitolách 3.1 a 3.2, společnost SMP CZ má bez dělnických pozic cca 300 zaměstnanců. Tento počet byl tedy uvažován při rozhodování o počtu úrovní klasifikace pro TH pracovníky. Problematika pracovních míst ve společnosti SMP CZ je podrobněji vysvětlena v kapitole 3.2. Bylo tedy stanoveno, že se v rámci hodnocení práce bude uvažovat nad následujícími pracovními místy:

- asistent,
- generální ředitel,
- hlavní stavbyvedoucí,
- mistr,
- náměstek,
- odborní ředitelé,
- referent,
- specialista,
- specialista-expert,
- stavbyvedoucí,
- vedoucí oddělení,
- vedoucí střediska.

Dále už jenom záleží na vlastním rozhodnutí firmy, s kolika jednotlivými úrovněmi faktorů potažmo stupni klasifikace pozic (tarifními stupni), bude firma pracovat. Záhodno je uvažovat nad tím, aby rozpětí stupňů nebylo příliš malé, aby nenastala situace, že budou na stejném stupni umístěny dvě rozdílné pozice, u nichž bude patrné, že mají rozdílné relativní hodnoty (např. pozice asistentky a ředitele). Příliš malé rozpětí klasifikačních stupňů by také mohlo mít pro zaměstnance spíše demotivační efekt, neboť jednotlivé úrovně můžou kromě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce určovat také relativní prestiž v podniku a potenciální žebříček pracovních míst. Z tohoto důvodu může mít vhodně stanovené schéma motivační charakter, zejména v oblasti kariérního posunu. Tím se jasně zobrazuje význam klasifikace v kariérním plánování. Naopak příliš velké rozpětí může být stejně demotivační jako příliš malé rozpětí, neboť můžou zaměstnanci nabýt pocitu, že se nemá význam snažit kariérně posunout, protože by mezi stupni nebyl jasný rozdíl, a tudíž by klasifikační struktura pak mohla vypadat nepřehledně.

Pro firmu SMP CZ tak bylo po rozhovorech s personálním ředitelem a analýze pracovních míst stanoveno 6 klasifikačních stupňů. Pro každý faktor pak byly definovány jednotlivé úrovně faktorů jako pomůcka pro hodnocení, tyto definice úrovní jsou zobrazeny v tabulkách č. 2–7.

Tabulka č. 2: Definice úrovní faktoru zodpovědnost za konečné výsledky

Zodpovědnost za konečné výsledky	1	Zpracovává jasně dané samostatné úkoly a opakující se procesní záležitosti.
	2	Zpracovává rutinní i nárazové náročnější úkoly.
	3	Poskytuje pokročilejší administrativní nebo přímé technické služby.
	4	Poskytuje základní odborné poznatky napříč podnikem.
	5	Poskytuje odborné poznatky, které jsou nezbytné pro úspěšné splnění stanovených cílů.
	6	Vystupuje jako funkční ředitel a projevuje spolehlivé chápání širších obchodních principů a procesů mající vliv na výsledky.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Definice úrovní faktoru znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce

Znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce	1	Práce zahrnuje omezené instrukce a vyžaduje pochopení rutinních pracovních úkolů.
	2	Obeznamenost s širší škálou základních aktivit, je schopen přijímat a uplatňovat nové informace týkající se dané pozice.
	3	Odbornost vykonávat náročnější administrativní či technické záležitosti, aplikace firemní politiky.
	4	Vykonává širokou škálu technických nebo odborných aktivit, prokazuje rozvíjející se znalosti teorie a principů daného odvětví.
	5	Vystupuje jako zdroj odborných informací a rad pro ostatní, je si vědom širších podnikových aspektů.
	6	Vyžaduje specializované znalosti oboru, jenž jsou využity napříč různými částmi organizace s pochopením jejich dopadu.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Definice úrovní faktoru svoboda jednání

Svoboda jednání	1	Náplň práce a postup řešení je ohraničen pravidly, které neposkytují prostor pro nezávislost jednání.
	2	Odborný dohled je většinou k dispozici, svobodně dělá rozhodnutí týkající se řazení a prioritizace úkolů a organizování svého času.
	3	Míra potřeby iniciativního řešení, očekává se, že bude pracovat bez blízkého dohledu, může kontrolovat výsledky kolegů.
	4	Dělá odborné posudky týkající se daného odvětví, není tolik limitován pravidly a postupy, pomáhá vytvářet pravidla a postupy.
	5	Dělá technické a odborné soudy a rozhodnutí v daném oboru, a to dle vlastního uvážení, píše pravidla a postupy.
	6	Funkční samostatnost, vysoká míra autonomie, schvaluje pravidla a postupy.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Definice úrovní faktoru řešení problémů a rozhodování

Řešení problémů a rozhodování	1	Veškerá práce je rutina, je pokryta pravidly a nastavenými postupy – není potřeba rozvinutá schopnost rozhodování.
	2	Většina problémů již byla řešena v minulosti – řešení jsou založena na těchto předchozích zkušenostech a ustanovených postupech.
	3	Řeší problémy především u rutinních úkolů v rámci vlastní způsobilosti, do velké míry se řídí stanovenými procesy.
	4	Řeší technické problémy ve velké šíři úkolů v daném oboru – některé z nich nemusí být rutinní.
	5	Využívá technické znalosti k řešení problémů souvisejících s prací nebo k řešení přidělených projektů napříč podnikem a nabízí vhodná řešení.
	6	Řeší problémy napříč podnikem, vystupuje jako vedoucí technický expert a jako hlavní osoba, která dělá rozhodnutí v rámci oboru.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Definice úrovní faktoru plánování a organizování

Plánování a organizování	1	Práci většinou dodržuje v pravidelných denních či týdenních cyklech, pracuje pod dohledem a s jasným časovým rozmezím.
	2	Plánuje si denně práci tak, aby splnil časový plán, který mu přidělil vedoucí pracovník, nebo aby pokryl jiný naplánovaný rozvrh.
	3	Plánuje a kontroluje vlastní práci v souladu s pokyny.
	4	Stanovuje pracovní plány a metody pro splnění požadavků na úkoly, které mu jsou přiděleny.
	5	Stanovuje pracovní plány a metody pro týmy, které pracují na menších projektech.
	6	Identifikuje a odsouhlasuje cíle, vyvíjí plány a vede jejich implementaci, vytváří rozpočet a přiděluje zdroje.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Definice úrovní faktoru vedení lidí a komunikace

Vedení lidí a komunikace	1	Vyžaduje základní úroveň komunikace s ostatními.
	2	Vytváří předem definovanou psanou formu komunikace, má zodpovědnost za odpovídání jasných a jednoduchých dotazů.
	3	Existuje potřeba ovlivňovat nebo přesvědčovat ostatní, jedná se všemi lidmi v organizaci.
	4	Přiděluje práci v týmu, poskytuje technické rady a podporu zákazníkům a spolupracovníkům.
	5	Reprezentuje tým na setkání vedení společnosti, zavádí a řídí změny.
	6	Připravuje psané plány, časové rozvrhy a reporty týkajících se specifických záležitostí, rozvíjí a upevňuje vztahy spolupráce v různých oblastech podnikání, které pomáhají plnit organizační cíle.

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Hodnocení práce a klasifikace pozic

V této fázi je již připraveno vše, aby se přikročilo k samotnému hodnocení práce podle složitosti, náročnosti a namáhavosti. Pro hodnocení byl vytvořen hodnotící formulář (obrázek č. 1), který společně s jasnými instrukcemi, které budou obsahovat informace o postupu při hodnocení a upozornění na co si dát pozor, obdrží hodnotitelé. Hodnocení bude provádět vždy nadřízený hodnocené pracovní pozice ve spolupráci se zástupcem personálního oddělení. Veškeré vyplněné formuláře následně projde personální ředitel a odsouhlasí hodnocení nebo navrhne úpravu. Ohodnoceno bude každé pracovní místo ve společnosti, vznikne tedy takový počet formulářů, jaký je počet pracovních míst ve společnosti, nikoliv tolik formulářů, kolik je zaměstnanců celkem.

Instrukce pro hodnotitele jsou následující:

- Uvažujte nad všemi aspekty práce (odpovědnost, povinnosti, složitost, požadavky) ve vztahu k definovaným úrovním faktorů – popisy jednotlivých faktorů nejsou vyčerpávající.
- Mějte na paměti, že se hodnotí samotná pozice bez ohledu na to, kdo pozici aktuálně zastává.
- Každý z faktorů ohodnoťte v rozmezí stupnice 1–6:
 - 1 = nejnižší stupeň;
 - 6 = nejvyšší stupeň;a zaznamenejte do formuláře.
- Výsledný stupeň hodnocení konkrétní pozice určete průměrem ohodnocených faktorů.
- Pokud z hodnocení nevyplyne jeden určitý stupeň nebo se bude jevit stupeň jako neodpovídající realitě, poznamenejte to do komentáře, navrhněte upravené hodnocení a odůvodněte.

Hodnotící formulář byl vytvořen na základě analýzy potřeb společnosti a na základě stanovených faktorů. Každý z faktorů se oklasifikuje na stupnici jedna až šest, jak je uvedeno v instrukcích výše. Jednička je nejnižší stupeň hodnocení, šestka nejvyšší stupeň hodnocení. Výsledný stupeň hodnocení bude průměrem zvolených stupňů faktorů. Výsledný stupeň hodnocení (průměr ohodnocených faktorů), který se bude nacházet v rozmezí 1–6, tedy stanoví relativní hodnotu práce (pracovních míst) ve společnosti SMP CZ v návaznosti na její specifika. V přílohách č. 4 a č. 5 jsou k nahlédnutí vyplněné hodnotící formuláře pro dvě konkrétní reprezentativní pracovního místa, a to asistentky generálního ředitele a specialisty finančního oddělení. Relativní hodnota práce asistentky byla stanovena výsledným stupněm 1, relativní hodnota práce specialisty byla stanovena výsledným stupněm 2.

Výše uvedeným systémem hodnocení postupně projdou všechna pracovní místa a stanoví se tak relativní hodnota všech pracovních míst ve společnosti SMP CZ (kromě dělnických pozic).

Obrázek č. 1: Formulář hodnocení pracovního místa

Hodnocení pracovního místa

Informace o hodnoceném pracovním místě						
Název						
Podřízenost pozici						
Oddělení / útvar						
Hodnocení						
Jedná se o vedoucí pozici?	ANO			NE		
Faktor	1	2	3	4	5	6
Zodpovědnost za konečné výsledky						
Znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání pozice						
Svoboda jednání						
Řešení problémů a rozhodování						
Plánování a organizování						
Komunikace a ovlivňování						
Komentář						
Výsledný stupeň hodnocení						
Zpracoval				Datum		
Odsouhlasil				Datum		

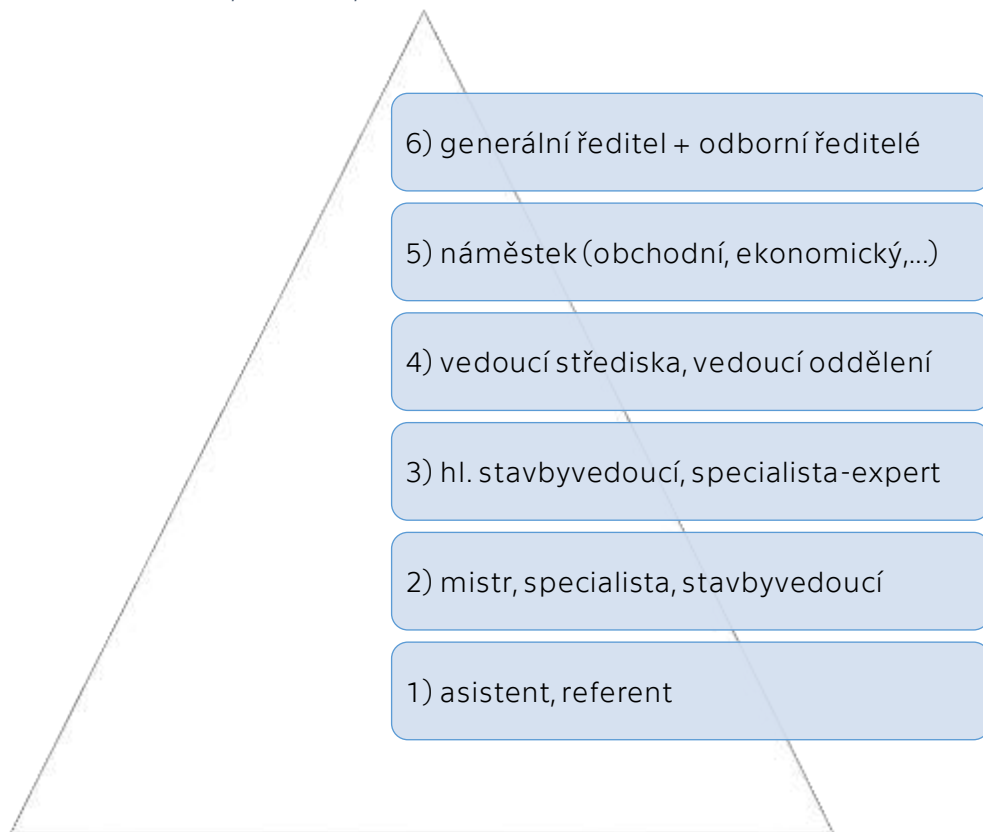
Zdroj: vlastní zpracování

3.7 Hierarchie pozic

Pomocí stanovených relativních hodnot (viz předchozí kapitola) se následně vytvoří hierarchie jednotlivých pracovních míst. Tuto hierarchii zobrazuje obrázek č. 2. Hierarchie byla vytvořena seřazením jednotlivých pozic od nejmenší relativní hodnoty práce až po hodnotu největší. Hierarchie tedy stanoví přehled obecně popsaných pozic a jejich relativní hodnotu ve společnosti SMP CZ. Pracovní pozice, které jsou uvedeny na stejné úrovni, je potřeba v kontextu společnosti SMP CZ vnímat jako stejně složité, náročné a namáhavé. Z tohoto důvodu je důležité, aby se personální oddělení a vedení společnosti SMP CZ chovalo k pozicím na stejné úrovni rovně a nerozdílně. Pozice referenta tak nemůže být zvýhodňována nad pozicí asistenta nebo pozice stavbyvedoucího nad pozicí specialisty. Další konkrétní doporučení, jak využít tuto hierarchii (výsledky hodnocení práce), jsou uvedena v kapitole 3.8.

Když bude tato hierarchie interpretována, je potřeba mít na paměti, že např. pracovní místo v hierarchii označené jako specialista v sobě zahrnuje vícero specifických pozic např. HR specialistu, právníka, účetního, specialistu finančního oddělení a další, proto by z tohoto důvodu bylo vhodné hodnocení práce rozpracovat na veškeré specifické pozice. S ohledem na rozsah to však není možné obsáhnout v této BP, navíc by bylo předem potřebné popsat jednotlivé konkrétní pozice ve společnosti SMP CZ, neboť v současné situaci jsou pozice popsány pouze obecně, jak je to uvedeno v kapitole 3.2. Bylo by tedy nejdříve potřebné provést ještě podrobnější analýzu pracovních míst.

Obrázek č. 2: Hierarchie pozic ve společnosti SMP CZ



Zdroj: vlastní zpracování

3.8 Využití výsledků a doporučení

Následující kapitola poskytuje soubor doporučení, jak lze výsledky získané hodnocením práce a související analýzou využít.

A) Stanovení nejnižší zaručené mzdy ve společnosti SMP CZ

Jak již bylo zmíněno, společnost SMP CZ se uchýlila k hodnocení pracovních míst, aby přehodnotila systém odměňování, konkrétně tedy výši stanovených mezd. Jedním ze způsobů, jak lze hodnocení práce využít, může být stanovení nejnižší zaručené mzdy v dané společnosti, která bude spodní hranicí ve mzdovém rozpětí pro danou pozici. Příklad možného stanovení nejnižší zaručené mzdy v dané společnosti zobrazují tabulky č. 8 a 9.

Tabulka č. 8 zobrazuje klasické zhodnocení definovaných faktorů a průměr hodnocení u každé uvedené pozice. Dále byla stanovena podmínka, že 5. faktor a 6. faktor budou mít v návaznosti na ostatní faktory pouze třičtvrtěční váhu, neboť jsou méně významné v souvislosti se strategií společnosti. Tabulka č. 9 pak zobrazuje přepočítané hodnoty s přepočítaným průměrem. Přepočítaný průměr hodnocení je následně vynásoben částkou 12 200 Kč, což činí aktuální minimální mzda, a ve sloupci mzda tabulky č. 9 jsou pak vyobrazeny tyto vynásobené hodnoty. Tato částka však značí pouze nejnižší přípustnou částku, kterou má daná pozice zaručenou v souladu s legislativními požadavky na zaručenou mzdu. Nicméně mzda konkrétního člověka bude stanovena vyšší (viz bod B). Tento postup poskytuje srozumitelný a transparentní vzorec, který diferencuje základ mezd podle jasného pravidla a v rámci legislativních požadavků. Stanovuje tak mzdové relace mezi pozicemi, a to na základě složitosti, náročnosti a namáhavosti práce.

Tabulka č. 8: Hodnocení pracovních míst pro stanovení nejnižší zaručené mzdy

HODNOCENÍ PRACOVNÍCH MÍST							
pozice / faktory	1. F	2. F	3. F	4. F	5. F	6. F	průměr
asistent	1	1	1	2	1	2	1,33
referent	1	1	1	2	2	1	1,33
mistr	2	2	2	2	2	2	2,00
specialista	3	3	2	3	2	2	2,50
stavbyvedoucí	3	3	2	3	3	2	2,67
specialista-expert	3	4	3	3	3	2	3,00
hlavní stavbyvedoucí	4	3	3	4	3	3	3,33
vedoucí střediska	5	4	3	4	4	4	4,00
vedoucí oddělení	3	4	3	4	4	5	3,83
náměstek	5	5	5	5	5	4	4,83
ředitel	6	6	6	6	6	6	6,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Přepočítané hodnocení a stanovení nejnižší zaručené mzdy

PŘEPOČÍTANÉ HODNOCENÍ A URČENÍ NEJNIŽŠÍ ZARUČENÉ MZDY								
pozice / faktory	1. F	2. F	3. F	4. F	5. F	6. F	průměr	mzda
asistent	1	1	1	2	0,75	1,5	1,21	14 742 Kč
referent	1	1	1	2	1,5	0,75	1,21	14 742 Kč
mistr	2	2	2	2	1,5	1,5	1,83	22 367 Kč
specialista	3	3	2	3	1,5	1,5	2,33	28 467 Kč
stavbyvedoucí	3	3	2	3	2,25	1,5	2,46	29 992 Kč
specialista-expert	3	4	3	3	2,25	1,5	2,79	34 058 Kč
hlavní stavbyvedoucí	4	3	3	4	2,25	2,25	3,08	37 617 Kč
vedoucí střediska	5	4	3	4	3	3	3,67	44 733 Kč
vedoucí oddělení	3	4	3	4	3	3,75	3,46	42 192 Kč
náměstek	5	5	5	5	3,75	3	4,46	54 392 Kč
ředitel	6	6	6	6	4,5	4,5	5,50	67 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

B) Stanovení výše mezd

Jak bylo uvedeno v kapitole 1.3, mzdu netvoří pouze hodnota práce, která byla vyčíslena v bodě A) této kapitoly, ale při stanovení konečné výše mzdy se vezme v potaz také pracovní výkon konkrétního člověka a pracovní výsledky. Avšak částky vypočítané s pomocí hodnocení práce budou tvořit základ pro transparentní a férovou diferenciaci mezd jednotlivých pracovních míst a pro zobrazení základních relací mezi pozicemi.

Aby mzdy byly na trhu konkurenceschopné, je vhodné také zajistit externí benchmarking průměrných mezd u každé pozice, a to nejlépe v daném odvětví, ve kterém firma podniká. Tento benchmarking mezd je k nahlédnutí v příloze č. 2 (tabulka č. 10).

Následně se určí pásmo, které bude zobrazovat mzdové rozpětí u dané pozice a které bude respektovat finanční možnosti dané firmy (maximální částky nemůžou být vyšší, než je firma schopna zaplatit na mzdových nákladech). V tomto pásmu se pak bude nadřizený pohybovat při stanovení mzdy svého podřízeného. Mzdové rozpětí slouží tedy také k predikci mzdových nákladů a k lepšímu finančnímu řízení firmy. Mzdové pásmo může být také využito při výběru zaměstnanců. Pokud si kandidát řekne o příliš vysokou částku již při osobním pohovoru, bude vybírající vědět, že takovou částku kandidátovi firma nabídnout nemůže. Příklad mzdového rozpětí části pozic společnosti SMP CZ je přiložen v příloze č. 3 (tabulka č. 11).

Při porovnání hodnot nejnižší zaručené mzdy z tabulky č. 9, která byla vytvořena autorem této BP a spodní hranice mzdového rozpětí z tabulky č. 11, která byla vytvořena personálním ředitelem společnosti SMP CZ, lze skutečně vidět, že tyto hodnoty korespondují (pouze v tabulce č. 11 jsou částky zaokrouhlovány na pět tisíc). Spodní hranice mzdových rozpětí u daných pracovních míst jsou tedy ve firmě SMP CZ nastaveny odpovídajícím způsobem. Avšak nastavené rozpětí se může jevit zbytečně příliš široké.

C) Kariérní plánování

Hierarchie pozic, zvláště pokud bude detailně zpracovaná, může sloužit v procesu plánování kariéry zaměstnanců, neboť odráží žebříček pozic s nízkou relativní hodnotou až po ty pozice, které mají relativní hodnotu největší, což se také projeví v požadavcích na zaměstnance vykonávajícího danou práci. Pro konkrétního zaměstnance tak lze vytvořit individuální plán, ve kterém se stanoví, na jaké pozici se nyní nachází a na jakých úrovních splňuje požadavky na danou pozici. Následně lze definovat jeho silné kompetence a potenciální stránky rozvoje. Když se tyto údaje porovnají s vyplněnými hodnotícími formuláři, výsledek určí, na kterou pozici zaměstnanec směřuje. Zjištěné informace se porovnají s očekáváním, které zaměstnanec má a vypracuje se kariérní plán, který bude v souladu s potřebami a očekáváním zaměstnance i zaměstnavatele.

Hierarchie pracovních pozic jasně ukazuje 2 základní pravděpodobné lineární kariérní trasy:

- Nevýrobní pozice: Asistent/referent → specialista → specialista-expert → vedoucí oddělení → náměstek → odborný ředitel;
- Výrobní pozice: Asistent → mistr → stavbyvedoucí → hlavní stavbyvedoucí → vedoucí střediska → náměstek → odborný ředitel.

Hodnocení práce a hierarchii pozic tak lze využít při tvorbě obecných schémat kariérních cest, které můžou následně sloužit při individuálním plánování kariéry konkrétního zaměstnance na klíčové pozici.

D) Vzdělávání zaměstnanců

Z analýz a z rozhovorů s personalistkami společnosti SMP CZ vyplynulo, že přístup ke vzdělávání v této společnosti je částečně systematický. Zákonná školení se opakují v určitých cyklech a jsou předem plánována, nicméně rozvojová školení se objevují spíše nahodile s cílem odstranit negativní vzdělanostní mezeru. Výjimky tvoří výjimečně schopní zaměstnanci, se kterými je počítáno jako s nástupníky na vyšší pozice (personální zálohy). Tito zaměstnanci mají vypracovaný stručný plán rozvoje, který však taky není příliš systematizovaný, tudíž jsou i tito zaměstnanci na rozvojové aktivity vysíláni spíše nahodile.

Výsledky hodnocení práce lze použít právě pro systematické plánování vzdělávání pro konkrétní zaměstnance. Pokud je konkrétnímu zaměstnanci vytvořen kariérní plán, může se porovnat mezera mezi kompetencemi, které zaměstnanec má a které jsou na dané pozici potřeba, což lze vyčíst z hodnotícího formuláře dané pozice. Tuto mezeru lze následně odstranit systematicky naplánovaným školením a připravit tak zaměstnance na kariérní postup.

Výsledky hodnocení pracovních míst lze použít i v jiném případě, pokud vzejde z analýzy školících potřeb požadavek na školení např. komunikačních dovedností, je

možné dle zpracovaných hodnotících formulářů předem vyselektovat ty pozice, u nichž je faktor komunikace ohodnocen vysokým stupněm a pracovat s těmito pozicemi jako s potenciálními účastníky tohoto konkrétního školení. Následně je potřeba vztít v potaz i konkrétní lidi, kteří danou pozici zastávají, a zhodnotit, zda již dostatečnou úroveň komunikačních dovedností mají, či nikoli a dle toho zaměstnance na vzdělávací akci vyslat.

E) Výběr zaměstnanců

Jak bylo již popsáno, hodnocení pracovního místa zobrazuje náročnost, složitost a namáhavost pracovního místa, které jsou zobrazeny v jednotlivých faktorech. Tyto faktory je možné převést do standardních požadavků na pracovníka, který má dané místo zastávat. Lze tak sestavit základní hodnotící rámec požadavků pro jednotlivé pozice, které se dají využít již při selekci životopisů nebo při samotném osobním pohovoru.

F) Přezkoumání současného stavu

Jelikož nezbytnou součástí procesu hodnocení práce je analýza pracovních pozic, interních materiálů a organizace práce, nabízí se tak příležitost k přezkoumání současného stavu firemních procesů, zejména v personální oblasti. Můžou tak být zjištěny deficity v personálních procesech a definovány prostory ke zlepšení, neboť běžný pracovník většinou nemá při plnění svých úkolů čas analyzovat a vyhodnocovat stav firemních procesů.

G) Benefits

Na hierarchii pracovních míst ve společnosti může být navázán také benefiční systém. Interním předpisem se může vymezit konkrétní způsob, jakým systémem a pro které určité pozice budou konkrétní benefity nastaveny. Může být například určeno, že pracovní pozice na úrovních 4, 5 a 6 budou disponovat automaticky firemním automobilem. Pro pracovní místa umístěná níže nebude firemní automobil standardem. Další benefit např. roční odměny se můžou pro jednotlivé úrovně stanovit v různých výších. Např. pro úroveň 1 a 2 půjde o výši roční odměny 20 % z průměrné hrubé měsíční mzdy, pro úroveň 3 a 4 o výši 30 % a pro úroveň 5 a 6 o výši 40 %. Navázat na hierarchii pozic lze také systémem kafeterie, a to např. stanovením určitého počtu bodů, které zaměstnanci obdrží za 1 měsíc. Výši bodů tak lze diferencovat podle umístění v hierarchii.

3.8.1 Praktická doporučení pro hladký průběh hodnocení

Ve společnosti SMP CZ projekt hodnocení práce nebyl od začátku zcela systematicky naplánován a některé části projektu neprobíhaly úplně hladce. Proto jsou v této části BP uvedena praktická doporučení, co by mělo být zajištěno pro hladký průběh hodnocení práce.

A) Přípravenost

Prvním a základním bodem úspěšného hodnocení práce je připravenost celého projektu, důkladná analýza firemního prostředí a pracovních míst, vytyčení cíle, kterého má být dosaženo, prozkoumání a zhodnocení možností hodnocení práce apod. Odpovídající připravenost lze zajistit například školením projektového týmu podílejícího se na hodnocení práce, aby již od počátku všichni členové týmu věděli, k čemu hodnocení slouží, znali cíl a dokázali ostatním zaměstnancům vysvětlit výhody hodnocení a zamezit tak negativním názorům ze strany zaměstnanců. V přípravné fázi je také potřeba se rozhodnout, zda bude využita externí konzultantská firma, zda se samotné hodnocení bude provádět elektronicky pomocí počítačů, nebo zda je firma schopna hodnocení zabezpečit vlastními silami. Pokud je přípravná fáze podceněna, bude se v průběhu procesu hodnocení práce objevovat víc problémů, kterým bude muset být následně věnováno více času a úsilí pro jejich odstranění.

B) Harmonogram a milníky

Projekt hodnocení práce je třeba dobře časově rozvrhnout, aby na veškeré dílčí činnosti bylo dostatek prostoru, měly by být určeny milníky, kterých má být dosaženo a také musí být zajištěna průběžná kontrola, zda je časový plán dodržován, a to z toho důvodu, aby bylo zamezeno zbytečného prodlužování jednotlivých činností nebo naopak nedostatečné časové dotace pro určitou činnost. Ve společnosti SMP CZ bohužel tento jasně stanovený časový harmonogram nebyl vypracován, i přestože byl stanoven časový rámec šesti měsíců pro celkový proces. V průběhu zpracovávání bylo zjištěno, že se proces v tomto časovém období uskutečnit nestihne. Jelikož nebyly nastaveny milníky, kterých by se mělo v konkrétním čase dosáhnout, jednotlivé kroky byly zpracovávány spíše nahodile, což vyústilo v časovou náročnost a disharmonii celého procesu. Z těchto důvodů je potřeba mít precizně naplánovaný harmonogram i s konkrétními milníky.

C) Průběžná komunikace a plán komunikace

Projekt hodnocení práce by měl mít také svůj plán komunikace. Od začátku by měl být zaměstnancům komunikován smysl a účel hodnocení, aby se zamezily negativní obavy zaměstnanců. Komunikace by měla ale probíhat v průběhu celého procesu hod-

nocení, zaměstnanci by měli dostat možnost vyjádřit se k vybraným faktorům a navrženému systému hodnocení, aby bylo zajištěno transparentnosti procesu a větší akceptace ze strany zaměstnanců. Komunikace má i vedlejší pozitivní psychologický efekt, neboť zaměstnanci nabydou pocitu, že záleží na jejich názoru a že můžou svým názorem ovlivnit dění věcí ve firmě. Plán komunikace by však měl být zpracován i ve vztahu k vedoucím zaměstnancům, kteří budou následně hodnotit pracovní místa. Je třeba hodnotitele na hodnocení dobře připravit, představit jim důvody hodnocení a případně odpovídat na veškeré dotazy, aby se nevyskytly nejasnosti a pochybnosti. Komunikace může probíhat interním sdělením, poradami a může být podpořena i propagačními materiály jako jsou letáčky na nástěnkách nebo v interním časopise.

D) Stanovení projektového týmu a důvěra vedení

Od počátku projektu hodnocení práce by měl být stanoven projektový tým, který bude dostatečně proškolen ve věci hodnocení a bude tak dostatečně kompetentní se na přípravě hodnocení práce podílet. Také by měla být zajištěna důvěra vedení napříč všemi úrovněmi firmy, aby práce projektového týmu nebyla na některých úrovních vedení bržděna, ale naopak by měla být zajištěna synergie a podpora všech úrovní vedení, a to zejména v oblasti komunikaci a celkovému zpracování projektu hodnocení práce napříč celou firmou.

Závěr

Základní ideou hodnocení práce, které v této BP představuje hlavní téma, je poskytnout rámec nebo přístupy, které se snaží zajistit, aby rozhodování o pracovních místech a samotné hodnocení práce probíhalo důsledným, odpovídajícím, a hlavně logickým způsobem, a to na základě objektivně posouzených a analyzovaných informací uvnitř firmy. Je třeba však mít na vědomí, že se v tomto procesu hodnocení nezbytně uplatňuje lidský úsudek. Třebaže je hodnocení založeno na reálných datech, je potřeba umět tato data správně interpretovat, dávat do souvislostí a dokládat. Přestože se tedy dá o hodnocení práce mluvit jako o činnosti založené na lidském úsudku, neznamená to, že by bylo hodnocení nepřesné, nesprávné či zavádějící. Úsudků, které lze považovat za korektní, můžeme dosáhnout tak, že se budou provádět na základě předem stanoveného a jasně definovaného rámce a že budou podloženy jasnými důkazy a budou založeny na správném uvažování. Pak můžeme hodnocení práce považovat za metodu, která nám poskytne široký zdroj poznatků pro další řadu využití při řízení a organizaci práce, tak jak to bylo provedeno v praktické části této BP.

Tato BP si kladla za cíl předložit souhrnnou studii teoretických poznatků o tomto celkem opomíjeném tématu hodnocení práce, prakticky jej představit při konkrétní aplikaci ve společnosti SMP CZ, stanovit tak relativní hodnoty tamější pracovních míst a výsledky hodnocení využít ke tvorbě hierarchie pozic a dalších doporučení pro jejich možné využití.

Teoretické poznatky byly v první části této BP předloženy, byl vymezen samotný pojem práce a s ním souvisejících pojmů jako je pracovní místo a hodnota práce. Také byl vymezen legislativní rámec týkající se dané problematiky. Následně byly předloženy informace o samotném hodnocení práce, byl představen historicky se vyvíjející přístup, kritika i obhajoba tohoto procesu s důsledky, které mají přesah do dnešní doby. Představeny byly jednotlivé metody hodnocení, teoretický postup při procesu hodnocení a následné shrnutí celé první části.

V praktické části pak byla zobrazena reálná aplikace hodnocení práce ve společnosti SMP CZ. V jednotlivých kapitolách bylo představeno, jak se hodnocení práce realizuje, jaká jsou jeho úskalí, co je potřeba mít na paměti při plánování systému hodnocení. Také bylo uvedeno, jak stanovit placené faktory a jejich jednotlivé úrovně. Současně byl představen i hodnotící formulář s praktickou aplikací na dvě konkrétní pracovní místa.

Lze tak usoudit, že výše uvedených cílů bylo dosaženo, neboť relativní hodnoty pracovních pozic, které jsou ve společnosti SMP CZ popsány a vymezeny spíše obecně, byly stanoveny, byla vytvořena hierarchie těchto pozic a byl předložen i soubor doporučení pro možné další využití výsledků, a to hned v několika oblastech personální práce. Nástavbou bylo i vyzorování a analyzování nedostatků při hodnocení práce ve společnosti SMP CZ a sepsání praktických doporučení pro hladší průběh tohoto procesu. Tímto byla naplněna hlavní myšlenka a přínos celé BP, a to definovat možné využití hodnocení práce v současné firemní praxi. Bylo potvrzeno, že hodnocení práce

může být i v dnešní době uznávaným nástrojem personálního managementu, jehož výsledky poslouží v řadě personálních procesů a že je to stále téma, které by pracovníky personálních útvarů mělo zajímat.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael et al. *Job evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London: Kogan Page, 2005. ISBN 0749444819.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 10. vyd. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BRŮHA, Dominik et al. *Abeceda personalisty 2016*. Olomouc: ANAG, 2016. 7. vyd. ISBN 978-80-7554-003-4.
6. BUCHTOVÁ, Božena et al. *Nezaměstnanost*. České Budějovice: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4282-3.
7. ČADOVÁ, Naděžda et al. *Jak je v Česku vnímána práce*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. ISBN 80-7330-103-2
8. ČERVENKA, J. Spokojenost s celkovým pracovním životem: co představuje a s čím souvisí?. *Naše společnost* [online]. 2015, vol. 13, no. 1, s. 34-43. [cit. 2017-12-07]. ISSN 2336-1646. DOI: 10.13060/1214438X.2015.1.13.207. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c3/a1923/f28/NS15-1_Spokojenost%20s%20celkovym%20pracovnim%20zivotem.pdf
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-7179-893-4.
10. Hays Czech Republic. *Platový průzkum Hays: Pracovní trh v roce 2017*. Praha: Hays Czech Republic, 2017.
11. HLOUŠKOVÁ, Pavla et al. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1. 2. 2018*. Olomouc: ANAG, 2018. 11. aktualizované vydání. ISBN 978-80-7554-115-4.
12. HOLÝ, Dalibor. Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 04. 12. 2017. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2017>
13. WORLDATWORK. *Job Evaluation and Market Pricing Practices*. Scottsdale: WorldatWork, 2015.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 5. vyd. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. LINGFENG, Wang. *How Determine Factor Point & Weights Objectively: A New Method*. Guilin: School of Business, Guilin University of Electronic Technology, 2014.
16. MERCER LLC. *Maximising the Value of Job Evaluation: Mercer study report*. Mercer, 2015.
17. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
18. PricewaterhouseCoopers Česká republika. *Pay Well 2017: závěrečná zpráva, studie odměňování*. Praha: PricewaterhouseCoopers Česká republika, 2017.

19. QPM Quality Personnel Management GmbH. *Job Evaluation Easily Done*. Düsseldorf: QPM Quality Personnel Management GmbH, 2015.
20. ROUČKOVÁ, Dana & Zdeněk SCHMIED. *Zákoník práce 2018*. Olomouc: ANAG, 2018. 14 aktualizované vydání. ISBN 978-80-7554-112-3.
21. ŘÍHOVÁ, Lenka. Možnosti využití vybraných metod hodnocení prací pro aplikaci ve veřejných službách a u státních zaměstnanců. *FÓRUM sociální politiky*. 2018, roč. 12, č. 1, s. 20–25. ISSN 1803-5488.
22. ŘÍHOVÁ, Lenka. Směry hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. *FÓRUM sociální politiky*. 2017, roč. 11, č. 4, s. 16–17. ISSN 1802-5854.
23. SMP CZ. *Odměňování zaměstnanců SMP CZ 2018* [interní materiál]. Praha: SMP CZ, 2017.
24. SUFF, Paul & Peter REILLY. *The Appliance of an Inexact Science: Job evaluation in the 21st Century*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2006.
25. SURYNEK, Alois. Hodnota práce a kvalita života. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Svět práce v globalizované ekonomice, Praha, 13.–14. září 2007*. 2007.
26. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
27. TREXIMA. *Mzdový benchmarking 2017*. Zlín: TREXIMA, 2017.
28. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
29. VANĚČKOVÁ, Jana. *Vybrané kapitoly z pracovního práva*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2016. ISBN 978-80-01-05894-7.
30. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.
31. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam příloh

Příloha 1 – organigram společnosti SMP CZ

Příloha 2 – externí benchmarking pracovních míst

Příloha 3 – mzdové rozpětí pracovních míst

Příloha 4 – hodnocení konkrétní pozice I

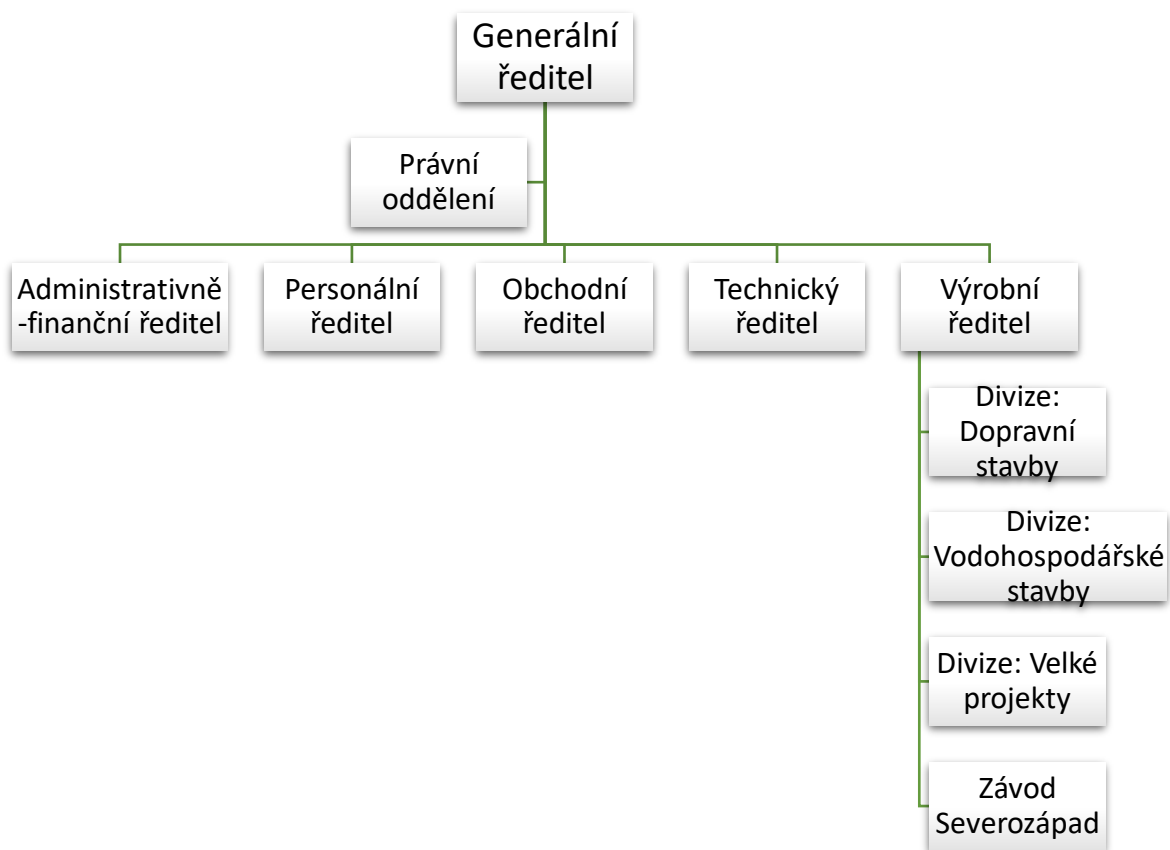
Příloha 5 – hodnocení konkrétní pozice II

Příloha 6 – seznam tabulek

Příloha 7 – seznam obrázků

Příloha 1 – organigram společnosti SMP CZ

Obrázek č. 3: Organigram společnosti SMP CZ



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 – externí benchmarking pracovních míst

Tabulka č. 10: Externí benchmarking části pozic společnosti SMP CZ

Profese	Průměr Trexima	Průměr PwC	Průměr Hays	Průměr SMP CZ	SMP CZ je v průměru
Vedoucí střediska	X	89 000 Kč	80 000 Kč	62 700 Kč	cca 15-20 tis. pod
Hlavní stavbyvedoucí	71 000 Kč	58 300 Kč	50 000 Kč	46 163 Kč	cca 10 tis. pod
Stavbyvedoucí	58 000 Kč	43 700 Kč	40 000 Kč	41 600 Kč	cca 5 tis. pod
Mistr	40 000 Kč	X	X	29 650 Kč	cca 10 tis. pod
Přípravář	47 000 Kč	X	50 000 Kč	46 000 Kč	cca 2 tis. pod
Rozpočtář	47 000 Kč	X	50 000 Kč	40 000 Kč	cca 10 tis. pod

Zdroj: Interní dokument společnosti SMP CZ – Odměňování zaměstnanců (údaje k listopadu 2017)

Příloha 3 – mzdové rozpětí pracovních míst

Tabulka č. 11: Mzdové rozpětí části pozic společnosti SMP CZ

Profese	Spodní hranice	Horní hranice
Vedoucí střediska	50 000 Kč	80 000 Kč
Hlavní stavbyvedoucí	40 000 Kč	70 000 Kč
Stavbyvedoucí	30 000 Kč	60 000 Kč
Mistr	25 000 Kč	40 000 Kč
Přípravář	20 000 Kč	50 000 Kč
Rozpočtář	30 000 Kč	50 000 Kč

Zdroj: Interní dokument společnosti SMP CZ – Odměňování zaměstnanců (údaje k listopadu 2017)

Příloha 4 – hodnocení konkrétní pozice I

Obrázek č. 4: Hodnocení konkrétní pozice I

Hodnocení pracovního místa

Informace o hodnoceném pracovním místě						
Název	Asistentka generálního ředitele					
Podřízenost pozici	Generální ředitel					
Oddělení / útvar	Útvar generálního ředitele					
Hodnocení						
Jedná se o vedoucí pozici?	ANO			NE		
Faktor	1	2	3	4	5	6
Zodpovědnost za konečné výsledky	X					
Znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání pozice	X					
Svoboda jednání	X					
Řešení problémů a rozhodování		X				
Plánování a organizování	X					
Komunikace a ovlivňování		X				
Komentář						
X						
Výsledný stupeň hodnocení						
1						
Zpracoval	XXX			Datum	01.01.1000	
Odsouhlasil	XXX			Datum	01.01.1000	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 – hodnocení konkrétní pozice II

Obrázek č. 5: Hodnocení konkrétní pozice II

Hodnocení pracovního místa

Informace o hodnoceném pracovním místě						
Název	Specialista finančního oddělení					
Podřízenost pozici	Vedoucí finančního oddělení					
Oddělení / útvar	Útvar finančního ředitele					
Hodnocení						
Jedná se o vedoucí pozici?	ANO			NE		
Faktor	1	2	3	4	5	6
Zodpovědnost za konečné výsledky			X			
Znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání pozice			X			
Svoboda jednání		X				
Řešení problémů a rozhodování			X			
Plánování a organizování		X				
Komunikace a ovlivňování		X				
Komentář						
S ohledem na pracovní podmínky a pracovní prostředí specialisty finančního oddělení a na fakt, že se práce jeví částečně rutinní, ačkoli je to práce zodpovědná, je tato pozice zařazena do nižší úrovně.						
Výsledný stupeň hodnocení						
2						
Zpracoval	XXX			Datum	01.01.1000	
Odsouhlasil	XXX			Datum	01.01.1000	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 – seznam tabulek

Tabulka č. 1: Popis jednotlivých faktorů.....	38
Tabulka č. 2: Definice úrovní faktoru zodpovědnost za konečné výsledky	40
Tabulka č. 3: Definice úrovní faktoru znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce.....	40
Tabulka č. 4: Definice úrovní faktoru svoboda jednání.....	41
Tabulka č. 5: Definice úrovní faktoru řešení problémů a rozhodování	41
Tabulka č. 6: Definice úrovní faktoru plánování a organizování	42
Tabulka č. 7: Definice úrovní faktoru vedení lidí a komunikace	42
Tabulka č. 8: Hodnocení pracovních míst pro stanovení nejnižší zaručené mzdy.....	46
Tabulka č. 9: Přepočítané hodnocení a stanovení nejnižší zaručené mzdy	47
Tabulka č. 10: Externí benchmarking části pozic společnosti SMP CZ	57
Tabulka č. 11: Mzdové rozpětí části pozic společnosti SMP CZ	57

Příloha 7 – seznam obrázků

Obrázek č. 1: Formulář hodnocení pracovního místa.....	44
Obrázek č. 2: Hierarchie pozic ve společnosti SMP CZ.....	45
Obrázek č. 3: Organigram společnosti SMP CZ.....	57
Obrázek č. 4: Hodnocení konkrétní pozice I.....	57
Obrázek č. 5: Hodnocení konkrétní pozice II.....	57

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Dominik Fojtík

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis