

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Václav Lavička
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav LAVIČKA**
Osobní číslo: **E14660**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému hodnocení a odměňování pracovníků; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému hodnocení a odměňování pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému hodnocení a motivace a odměňování pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.


Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rálišek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Bc. Václav Lavička

Poděkování

Děkuji své vedoucí doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. z Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích za všechny rady a trpělivost při mém zpracování diplomové práce a zároveň děkuji organizaci za veškeré poskytnuté informace, na základě nichž mohla být diplomová práce zhotovena.

OBSAH

Úvod	3
TEORETICKÁ ČÁST	4
1. Hodnocení pracovníků	5
1.1 Forma a průběh hodnocení.....	6
1.2 Metody hodnocení.....	7
1.2.1 Metody zařazování.....	8
1.2.2 Párové srovnávání.....	8
1.2.3 Nucená distribuce	9
1.2.4 Metoda kritických událostí.....	10
1.2.5 Hodnotící rozhovor	11
1.2.6 Hodnotící škály	12
1.2.7 Psychologické testy a dotazníky.....	14
1.2.8 Assessment centre	14
1.3 Kritéria hodnocení.....	15
1.4 Systémové požadavky na hodnocení zaměstnance.....	16
1.5 Postup hodnocení zaměstnanců	18
1.6 Sdělování výsledků hodnocení.....	19
2. Odměňování pracovníků	22
2.1 Řízení odměňování.....	24
2.1.1 Systém odměňování.....	24
2.1.2 Cíle řízení odměňování.....	26
2.1.3 Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování.....	27
2.1.4 Dosahování cílů	27
2.2 Celková odměna.....	28
2.3 Mzdové formy odměňování.....	29
2.3.1 Základní mzdová forma.....	31
2.3.2 Doplnková mzdová forma	35
3. Cíl práce a metodika zpracování	38

PRAKTICKÁ ČÁST	39
4. Společnost *****	40
4.1 Historie	40
4.2 Organizační struktura *****	41
4.2.1 Organizační schéma *****	42
4.3 Analýza systému odměňování pracovníků.....	45
4.4 Analýza systému hodnocení pracovníků.....	51
5. Shrnutí, diskuze a návrhy změn.....	60
6. Závěr.....	66
7. Summary	68
8. Použitá literatura.....	70
9. Seznam obrázků a tabulek.....	73
10. Přílohy.....	74

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá systémem hodnocení pracovníků a jejich odměňováním. V současné době je velmi důležité mít tyto systémy správně nastavené, neboť spolu úzce souvisí a může to mít vliv na pracovníky v podniku.

Otázkou zní, jaký vliv to na pracovníky má a z jaké části je to ovlivňuje. Je všeobecně známo, že pokud je pracovník špatně ohodnocen, či odměňován, tak se to projevuje na jeho spokojenosti, motivovanosti a na ostatních faktorech, které jsou pro podnik důležité.

V dnešní době absolutně nezáleží na tom, zda hovoříme o největším podniku či nejmenším, poněvadž pro oba platí to samé – mít spokojené a motivované pracovníky, kteří budou pracovat efektivně.

Každá společnost chce zaměstnávat pracovníky, kteří mají stejné cíle jako celá organizace. Tohoto cíle může společnost dosáhnout v případě, že nastaví systém hodnocení a odměňování pracovníků dle požadavků dnešní doby a dle svých zaměstnanců.

Jelikož se dnešní svět globalizuje, je nezbytné propojit nejen hodnocení a odměňování pracovníků, ale také využít lidského kapitálu, který má jistou provázanost mezi systémem hodnocení a odměňováním.

I když si to mnoho organizací nepřipouští, tak lidský kapitál je hlavní strukturou výkonnostní stránky podniku. Důvodem je, že právě lidský kapitál tvoří veškeré znalosti, dovednosti, schopnosti, vzdělání pracovníků a díky tomu, může organizace rozvíjet základní systémy podniku a snažit se motivovat a uspokojit své zaměstnance.

Právě dobře motivovaný a spokojený pracovník bude odvádět maximální pracovní výkon lépe, jelikož ho to baví, na rozdíl od pracovníka, který sice pracuje, ale jen kvůli tomu, že to po něm zaměstnavatel vyžaduje, ne, že pracovník sám chce.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat současný systém hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti.

Následným cílem zpracování je navrhnout patřičné změny a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Hodnocení pracovníků

V odborné literatuře se lze dočíst, že pojem hodnocení pracovníků poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Proto řada autorů v této souvislosti mluví o modernějším pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti nahrazují pojem hodnocení pracovníků. (Hroník, 2006)

Každý zaměstnavatel firmy by měl všechno vědět o svých zaměstnancích. To znamená, že ví, jak který zaměstnanec pracuje, jaký je jeho výkon, zda společnosti je prospěšný v rámci hospodářských výsledků či nikoliv. To samé ale také platí pro zaměstnance. Ti by měli vědět, co si o nich myslí jejich zaměstnavatel, zda je pozoruje, jak pracují, či jsou spokojeni s danou prací. Ke zjištění těchto aspektů právě slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve zjišťování, jak zaměstnanec pracuje, jak plní své normy, povinnosti apod. Hodnocení také vězí v komunikaci mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, hledání různých způsobů jak zlepšit výkon aj. (Koubek, Personální práce v malých a středních firmách, 2011)

Lze rozlišit dva hodnocení. První hodnocení je formální, které je pravidelné, v určitých intervalech s nějakým konkrétním plánem. Neformální hodnocení je spíše průběžného charakteru, který měří vykonanou práci pracovníka. (Koubek, Personální práce v malých podnicích, 2003). Neformální hodnocení částečně ovlivňuje mezilidské vztahy a dokáže nastolit důvěru ve společnost.

Veškeré informace, které společnost získá z hodnocení zaměstnanců lze nadále využít k tomu, aby management navrhl změny na další optimální využití u každého pracovníka zvlášť. Pokud všichni zaměstnanci budou využívat optimálně svých schopností a budou i správně motivováni, tak dojde k rozvoji zaměstnance a zároveň bude v souladu s cíli a potřebami společnosti.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejrozmanitějších nástrojů pro motivaci, které využívají manažeři společnosti. Pokud je systém hodnocení zaměstnanců nastaven správně, tak může být efektivní v rámci pracovního výkonu. Pokud ale systém není dobře připraven a nevěnuje se mu větší pozornost, tak může dojít k situaci, kdy tento systém selže. Daný hodnotící systém má význam nejen pro pracovníky společnosti, ale pro celý podnik, včetně manažerů. (Hroník, 2006)

1.1 Forma a průběh hodnocení

Z teoretického hlediska můžeme rozlišovat 3 formy hodnocení:

1) Průběžné

Je zaměřeno na především na výkon pracovníka a slouží k danému přístupu při vedení zaměstnanců, zvláště k pracovním úlohám a jejich kontrole. Průběžné hodnocení slouží spíše operativnímu vedení pracovníků a rychlému řešení problémů, které mohou vznikat při plnění úkolů. Smyslem tohoto hodnocení je zpětná vazba se zaměstnanci, sledování jejich výkonu apod. *Průběžné hodnocení vyžaduje zpravidla určitý systém sledování výkonu.* (Metody a nástroje hodnocení, 2010)

2) Příležitostné

Toto hodnocení je podníceno okamžitou potřebou, to znamená například při rozvázání pracovního poměru zaměstnance se společností, kdy je třeba posoudit jeho hodnocení.

3) Systematické

Systematické hodnocení je využíváno často a pravidelně v daných intervalech a používá různých standardizovaných postupů, kterými se řídí. Většinou má povahu spíše analytického hodnocení. To znamená, že zaměstnanec je hodnocen například dle stanovených norem a kritérií, které jsou stanoveny.

Pravidelné hodnocení pracovníků slouží ke zhodnocení a dokumentaci jejich výkonu za uplynulé období a stanovení cílů nových. (Metody a nástroje hodnocení, 2010).

Hodnocení pracovníků musíme také rozlišit na formální a neformální, přičemž:

1) Formální hodnocení

- Standardizované, periodické, systematické
- Slouží pro personální činnosti
- Někdy může sloužit jako příležitostné pro určitou potřebu
- Je začleněno do osobních karet každého pracovníka

Úkolem formálního hodnocení je rozpoznat slabé a silné stránky pracovníků, umožnit zaměstnancům zlepšovat svůj výkon, motivovat je, najít rezervu a hranici výkonu pracovníků.

2) Neformální hodnocení

- Většinou není zaznamenáváno toto hodnocení
- Neslouží pro personalistiku a jejich rozhodování
- Je součástí průběžné kontroly, úkolů apod.
- Je velmi subjektivní

Hodnocení pracovníků využívá společnost například k:

- Zlepšení komunikačních toků mezi manažery a zaměstnanci
- Zvýšení výkonnosti pracovníků v podniku
- Využití potenciálu
- Zvýšení motivace pracovníků

Průběh hodnocení

Při rozhodování, jak často uskutečňovat hodnocení zaměstnanců je třeba brát ohled na určitou povahu práce ve společnosti, k daným potřebám a okolnostem. Pravidlem v podnicích bývá, že zaměstnavatel hodnotí své zaměstnance, až v závěru dané práce či úkolu, po dokončení a splnění daného cíle. Hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních výkonů se uskutečňuje většinou jednou za půl roku či za rok v podobě pohovoru, avšak to neznamena, že po daném hodnocení se již nic neděje. Protože hodnocení je neustálý proces a je velmi provázaný s podnikem. To znamená, že do hodnocení lze zařadit také pochvalu, ale zároveň i kritiku za odvedený výkon.

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zaopatrřit maximální využití dovedností, vědění a zájmu každého pracovníka. (Arthur, 2010).

1.2 Metody hodnocení

Metod hodnocení zaměstnanců je celá řada a záleží pouze na společnosti, kterou metodu zvolí. Závisí to na možnostech společnosti a jejich požadavcích. (Pilařová, 2008)

Pokud podnik vybírá danou metodu hodnocení, která splnila jejich dané požadavky a cíle, tak je důležité brát v potaz také to, aby zvolená metoda umožňovala posuzovat všechna hlediska pracovníka výkonu zaměstnance a bylo možné jeho výkon kontrolovat a porovnávat s výkony ostatních zaměstnanců ve společnosti, kteří jsou také hodnoceni danou metodou.

Zvolená metoda hodnocení musí být jednoduchá, ale zároveň účinná, aby poskytovala veškeré informace pro vedení společnosti a pro personální oddělení. Pokud je dobře

zvolená metoda hodnocení, lze předpokládat, že budou dobře využity veškeré údaje a výsledky z daného hodnocení.

Dle Pilařové rozlišujeme 8 dílčích metod hodnocení:

1.2.1 Metody zařazování

Metoda zařazování je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího zaměstnance, což je pracovník s nejlepším výkonem nebo s nejvyšší úrovní kompetence po nejhorší, což je zaměstnanec s nejhorším výkonem nebo s nejnižší úrovní kompetence. Tato metoda je vhodná pro menší podniky či skupiny, max. pro 15 osob.

Metoda zařazování nám poskytne seznam pracovníků od nejlepšího po nejhoršího. Je důležité si uvědomit, že nejlepší pracovník jednoho oddělení bude mít pravděpodobně zcela odlišné kompetence než nejlepší pracovník jiného oddělení a výkony obou pracovníků budou hodnoceny podle zcela odlišných kritérií. (Pilařová, 2008)

Tabulka 1 Zařazování zaměstnanců dle počtu výrobků

Počet zaměstnanců	Jméno	Sledované kritérium: počet výrobků za sledované období	Zařazení do skupiny A=nad 10 000, B=8000-10000, C=pod 8000
1.	Altera Jiří	10 500	A
2.	Bouchal Jan	10 453	A
3.	Coufalová Marie	9 000	B
4.	Dudová Alžběta	7 432	C
5.	Erbst David	7 200	C

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 31

1.2.2 Párové srovnávání

Při hodnocení touto metodou se porovnávají výkony, případně kompetence jednoho pracovníka s ostatními pracovníky z dané hodnotící pracovní skupiny. Při daném srovnávání se přidělá pracovníkovi 1 bod, pokud v dané kategorii zvítězil. Závěrem se

všechny body sečtou a hodnotící pracovníci jsou dle bodů seřazeni do skupin. (Pilařová, 2008).

Tabulka 2 Ukázka metody párového srovnávání

Hodnocená kompetence	Altera Jiří	Bouchal Jan	Coufalová Marie	Dudová Alžběta	Erbst David	Body	Pořadí
Altera Jiří	X	1:0	1:0	1:0	0:1	3	2.
Bouchal Jan	0:1	X	1:0	1:0	0:1	2	3.
Coufalová Marie	0:1	0:1	X	1:0	0:1	0	4.
Dudová Alžběta	0:1	0:1	0:1	X	0:1	0	5.
Erbst David	1:0	1:0	1:0	1:0	X	4	1.

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 32

1.2.3 Nucená distribuce

Metoda nucené distribuce dokáže umožnit rozdělit hodnocené zaměstnance do výkonnostních skupin na základě Gausovy křivky, kde například znamená A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující.

Dané rozdělení je založeno na předpokladu, že mezi zaměstnanecké rozdíly odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci. Tím lze říci, že v případě uvedených pěti skupin by do skupiny A bylo zařazeno 10 % hodnocených, do skupiny B 20 %, C 40%, D 20% a do skupiny E 10 % hodnocených.

Všichni hodnotitelé při vybraném hodnocení získají pokyny, aby všechny své pracovníky rozdělili do daných skupin podle zásad normálního rozdělení. (viz. Tabulka č. 3). (Pilařová, 2008).

Tabulka 3 Ukázka metody nucené distribuce

Seznam hodnotících pracovníků	Hodnocená kompetence: „komunikace“				
	Úroveň 1 10 %	Úroveň 2 20 %	Úroveň 3 40 %	Úroveň 4 20 %	Úroveň 5 10 %
Altera		Altera			
Bouchal			Bouchal		
Coufalová				Coufalová	
Dudová					Dudová
Erbst	Erbst				
Faltusová			Faltusová		
Gabrielová			Gabrielová		
Halekal				Halekal	
Chromý			Chromý		
Ihrová		Ihrová			

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 32

1.2.4 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí znamená, že hodnotitel v daných intervalech zapisuje významné projevy chování hodnoceného pracovníka, a to jak pozitivní, tak i negativní. Tato metoda lze použít v případě, že hodnotící má možnost pravidelně sledovat hodnoceného. (Metody hodnocení zaměstnanců, 2015).

Tato metoda je založená na neustálém pozorování a zaznamenávání kritických forem nebo výsledků pracovního chování, které se zapisuje do formuláře viz Tabulka č. 4. Metoda kritických událostí se často využívá jako užitečný podklad pro rozvoj zaměstnanců. (Pilařová, 2008).

Tabulka 4 Ukázka formuláře pro záznam metody kritických událostí

Záznam kritických událostí		Datum pozorování:
Jméno hodnotitele:		Klasifikace kritické události: pozitivní - negativní
Jméno hodnoceného:		
Název kritické události		
Popis pozorovatelného chování		
Popis důsledků chování na výsledek práce		
Vyjádření pozorovaného		
Podpis hodnotitele	Podpis hodnoceného	

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 33

1.2.5 Hodnotící rozhovor

Metoda hodnotícího rozhovoru je obvyklou součástí každého hodnocení. Mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru. To znamená, že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře – předem jsou stanoveny otázky, témata, způsob vedení diskuze aj.

Hodnotitelé i hodnocení se na základě znalosti tohoto scénáře na rozhovor předem připravují. V závislosti na systému hodnocení a použitých metodách může být podkladem pro hodnotící rozhovor předem vyplněný dotazník (hodnotitelem i hodnoceným), s jehož obsahem se oba účastníci seznámí před konáním rozhovoru. V mnoha společnostech jsou tito účastníci školeni pro vedení těchto rozhovorů, zvláště při sdělování kritiky, konfliktech aj. (Pilařová, 2008).

Každý hodnotící rozhovor má mnoho společných rysů s obyčejnými rozhovory. Je žádoucí, aby hodnotitel vybíral správné okruhy a otázky k danému hodnotícímu rozhovoru.

(Foot & Hook, 2002).

1.2.6 Hodnotící škály

Metoda hodnotící škály patří k nejčastěji využívaným psychometrickým metodám. Tato metoda umožňuje hodnotit pracovní výkon, její výsledky, osobnost aj. Vyplňování těchto škál je velmi jednoduché a časově nenáročný proces. V případě, že se tato metoda dostane do rukou nezkušeného hodnotitele, který danou metodu nedoplní rozhovorem, tak celé hodnocení potom ztrácí smysl.

Hodnotící škály patří do rukou specialistů, kteří tomu rozumí. Tyto škály mají 3 základní rozdělení:

- Numerické škály
- Grafické škály
- Škály se slovním popisem

Numerické škály

Tento typ škály umožňuje popsat sledovanou situaci hodnoceného pomocí čísel nebo slovním spojením vždy – nikdy. Význam jednotlivých číselných hodnot bývá obvykle slovně popsán, viz Tabulka č. 5. Typickým příkladem této numerické škály je například školní klasifikace.

Tabulka 5 Ukázka pětistupňové numerické hodnotící škály

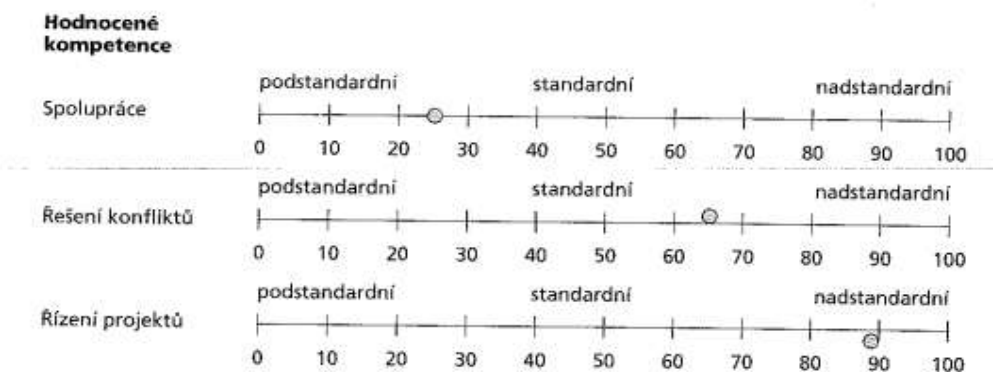
Hodnocená kompetence: Komunikace	Hodnotící škála (frekvence výskytu kompetence)				
	Vždy	Velmi často	Obvykle	Málokdy	Nikdy
	1	2	3	4	5
Dává prostor ostatním pro vyjádření vlastního názoru				X	
Srozumitelně formuluje své myšlenky	X				
Komunikuje otevřeně i o nepříjemných záležitostech			X		

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str.

Grafické škály

Grafické škály umožňují hodnotit mírnější rozdíly mezi zaměstnanci díky kontinuální linii, např. 0 – 100 %. Pro lepší srozumitelnost se označuje na těchto škálách pomocí čísel jednotlivé stupně a ty jsou následně popsány slovními popisy. (Pilařová, 2008).

Obrázek 1 Ukázka grafické škály



Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 36

Hodnotící škály se slovním popisem

Tento typ škály dává možnost hodnotitelům zjistit velmi podrobný popis jednotlivých stupňů a přesněji vymezit rozdíly mezi stupni. Hodnotící škály se slovním popisem se užívají jak pro hodnocení výkonu, tak i pro hodnocení kompetencí.

Z praktického hlediska dochází ke kombinaci všech těchto škál. Všechny mají výhodu rychlého vyhodnocení a skvělé odlišení jednotlivých stupňů. Hodnotící škály jsou oblíbeným nástrojem pro hodnocení zaměstnanců, jelikož dle do hodnotícího procesu zapojit řadu hodnotitelů jako je nadřízený, spolupracovník, vedoucí, hodnocené apod.

Tabulka 6 Ukázka kombinované škály

1	Podstandardní	Zadané úkoly a cíle plní za pomoci nadřízeného nebo supervizora, objevují se problémy s plněním rozsahu úkolů, kvality nebo termínů.
2	Standardní	Zadané úkoly a cíle plní samostatně v předepsaném rozsahu, kvalitě a termínech.
3	Nadstandardní	Zadané úkoly a cíle plní nad rámec požadavků dané pozice. Aktivně se zapojuje do plnění úkolů přesahující cíle organizační jednotky.

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 36

1.2.7 Psychologické testy a dotazníky

Psychologické testy a dotazníky dávají možnost hodnotitelům získat informace o hodnoceném jakou má osobnost, jaké jsou jeho hlavní vlastnosti, schopnosti, názory, životní postoje apod. Tyto testy jsou využívány hlavně specialisty s psychologickým zaměřením, kteří mohou dané výsledky testů vyhodnotit a posoudit. Tato metoda může probíhat skupinově anebo individuálně a je kombinována například s pozorováním či rozhovorem. Tyto testy se používají především při výběru pracovníků do zaměstnání. Standardním výstupem psychologického testování je grafické zpracování výsledků testů, písemné hodnocení daných kritérií a ústní předání výsledků hodnocení. (Pilařová, 2008).

1.2.8 Assessment centre

Assessment centre je komplexní metoda hodnocení, realizovaná prostřednictvím souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů aj.). Využívá se u skupin či jednotlivců.

Toto hodnocení provádí několik školených hodnotitelů a mohou být interní i externí zároveň. Mezi externí hodnotitele se řadí například psycholog, specialista lidských zdrojů, IT specialista apod. Do skupiny interních hodnotitelů je většinou zařazen

nadřízený, vedoucí jednotky, podřízení apod. Výběr hodnotitelů je vázán účelem assessment centre.

Assessment centre je velmi časově náročná metoda hodnocení, která potřebuje hodně času na přípravu, školení hodnotitelů apod. Vše se musí sladit, ať už z pohledu organizačního, časového či finančního. K výběru této metody se proto přistupuje v odůvodněných případech, např. při hodnocení manažerů, klíčových pracovníků, kandidátů na manažerskou pozici apod. Podobnou metodou assessment centre je také tzv. development centre, který je shodný, je však využíván za účelem rozvoje pracovníků. (Pilařová, 2008).

Tabulka 7 Ukázka zadání úkolu zaměřeného na hodnocení schopnosti prezentace, přesvědčování, motivace a řízení pracovní porady

Úkol	Vaše firma chce zvýšit o 20 % prodej zahraničního preparátu „SERCOM 5“ na léčbu srdce, který je velmi drahý pro pacienta a je snadno nahraditelný českým mnohem levnějším lékem ADRENIN, který má srovnatelné účinky, dokonce je použitelný pro širší okruh pacientů. Vaším úkolem je motivovat své pracovníky na poradě ke zvýšení prodeje tohoto zahraničního preparátu.
Čas na přípravu	15 min
Čas na realizaci	20 min

Zdroj: I. Pilařová - Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, str. 39

1.3 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení jsou ukazatelem výkonu a výsledků činností nebo výkonností, podle čehož můžeme posuzovat, zda byl daný úkol pro zaměstnance úspěch či neúspěch. Tato kritéria podstatně ovlivňují výkony zaměstnanců, a pokud je dané kritérium hodnocení špatně nastaveno, tak to může vést k nežádoucímu chování, které může mít vliv na finanční výsledky společnosti. (Pilařová, 2008).

Efektivní výkon tvoří jedinec nebo tým, snažící se vynaložit maximální úsilí k dosažení cíle.

(Price, 2011).

Nejčastější kritéria hodnocení zaměstnance jsou:

- Využití pracovní doby
- Úroveň odborných znalostí, zručností a dovedností
- Kvantita a kvalita pracovního výkonu a plynulost odváděného výkonu
- Úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti
- Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti
- Spolehlivost
- Odpovědnost
- Úroveň organizační činnosti (organizační schopnosti, znalost organizace aj.)
- Odolnost vůči neuropsychické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování)
- Odolnost vůči fyzické zátěži

(Dvořáková, Management lidských zdrojů, 2007).

Zaměstnanci by měli předem vědět, podle čeho jsou hodnoceni. Je to provedeno rozhovorem hodnotitele a hodnoceného, kde se vzájemně dohodnou na hodnotících podmínkách. (Daigeler, 2008).

1.4 Systémové požadavky na hodnocení zaměstnance

Na systém hodnocení zaměstnance jsou kladeny určité nároky a požadavky, a pokud jsou dodržovány a splňovány, tak z toho vyplývá, že systém je efektivní. Mezi některé podstatné požadavky systému můžeme zařadit například:

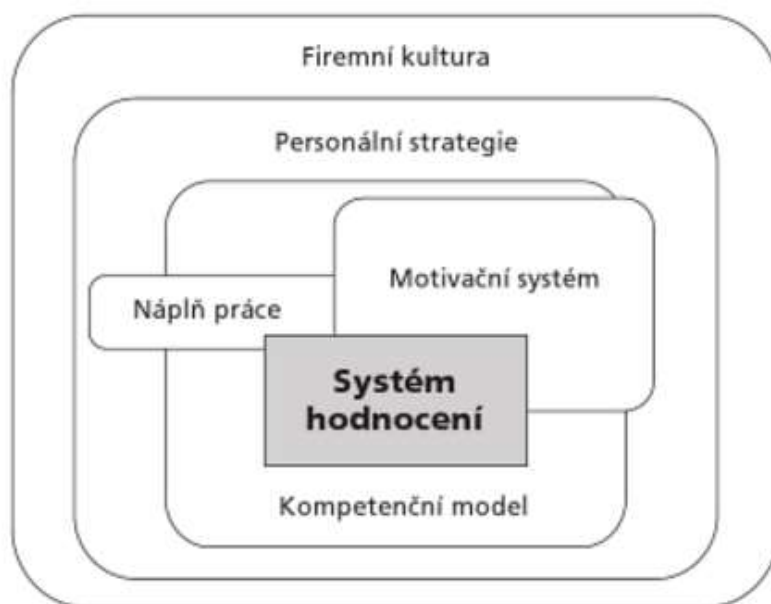
- Rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance
- Dát možnost zaměstnanci se zlepšit v jeho pracovním výkonu
- Zhodnotit výkon pracovníka, jeho úroveň, kvalitu vykonávané práce a jeho potenciál
- Určit požadavky, které mohou zlepšit výkon zaměstnance
- Průběžně získávat informace o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců a vyslechnout jejich názory

- Postupně zvyšovat pracovní úroveň zaměstnance a jeho motivaci, zvyšovat jeho kvalifikaci a zajistit, aby jeho cíle byly sjednocené s cíli společnosti

(Dvořáková, Management lidských zdrojů, 2007).

Základní nároky na efektivní systém celého výkonu je pocit spravedlnosti, efektivnost nákladů a jistota. (Shields, 2007).

Obrázek 2 Kontext systému hodnocení



Zdroj: F. Hroník – Hodnocení pracovníků, str. 16

Výhody systému hodnocení zaměstnanců

Pokud je systém hodnocení zaměstnanců ucelený, tak má mnoho výhod. Mezi výhody systému patří například:

- Zahájení dlouhodobého procesu hodnocení
- Možnost kvalifikovanějšího objektivnějšího sledování
- Zavedení dlouhodobého principu
- Objektivní nástroj pro vedoucí
- Zaměstnanci postupně přijmou princip hodnocení
- Detailní a souhrnné vyhodnocení
- Motivace

(Personální management, 2015).

Svým způsobem je zvláště motivace motorem pro udržování chování pracovníka, přičemž motivace se odvíjí dle vztahu mezi naplňováním hodnot a chováním. (Milkovich & Boudreau, 1997).

Zlatým pravidlem motivace dle Plamínka je nepřizpůsobovat pracovníky úkolům, ale úkoly pracovníkům.

(Plamínek, 2007).

Dle Bedrnové je důležité znát, co tvoří samotnou motivaci. Tvrdí, že to jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty společnosti a ideály.

(Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

1.5 Postup hodnocení zaměstnanců

Proces při hodnocení zaměstnanců má 3 hlavní období, které se člení do několika fází:

1) Přípravné období

Toto období má čtyři fáze, kam patří:

- a) Rozpoznání a určení předmětu hodnocení, stanovení norem, různých pravidel, postupů a vytvoření formulářů.
- b) Analýza míst pro zaměstnance a přezkoumání již existujícího popisu daného pracovního umístění.
- c) Formulace kritérií a hodnocení výkonu, výběru a stanovení pracovních norem, zvolení správné metody hodnocení, určení rozhodného období a vyhledávání informací o pracovním výkonu.
- d) Informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zvláště o kritériích hodnocení a normách a také výkonu, který se může od pracovníků očekávat. Je příhodné informovat pracovníky a projednat s nimi dané otázky.

2) Dvoufázové období získávání informací a podkladů

- a) Dané zjišťování informací a následné pozorování zaměstnanců při vykonávání jejich práce je velmi důležitá část při hodnocení zaměstnanců. Důležitým aspektem potom je, jaká osoba má pravomoc tyto informace zjišťovat a poté vyhodnocovat.
- b) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu je jedna z významných částí, jelikož k těmto souborům se lze kdykoli vrátit a získat tak zpětně všechny informace.

Tato dokumentace nám umožní se vyhnout případným sporům a jsou nástrojem mezi hodnotitelem a hodnoceným.

3) Třífázové období vyhodnocování informací o výkonu zaměstnance

- a) Vyhodnocování výsledků pracovního výkonu zaměstnance, jeho chování, dovedností a schopností a jiných vlastností pracovníka. Většinou se porovnávají reálné výsledky práce zaměstnance s normami výkony, které byly stanoveny ještě před hodnocením. Dané výsledky se také mohou porovnávat s očekávanými výsledky práce či s požadavky pracovního místa. Tato fáze vyhodnocování výsledků musí být v písemné podobě.
- b) Rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným o jeho výsledcích, výkonu a o rozhodnutích, které vyplývají z hodnocení. V této fázi je možné hledat řešení problémů, které souvisejí s pracovním výkonem. Tato část fáze je velmi významná, protože může zlepšit pracovní výkon zaměstnance a záleží na tom, zda hodnocení zaměstnance bude motivující či nebude.
- c) Pokračování dalšího pozorování pracovního výkonu zaměstnance, poskytování rad při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení.

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

1.6 Sdělování výsledků hodnocení

Individuální výsledky by měly být zaměstnancům sdělovány a zároveň dané výsledky s nimi projednat. To znamená, že by zaměstnanci měli mít právo, aby se mohli k výsledkům sami vyjádřit a říct svůj názor a stanovisko.

Je velmi důležité najít způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily. Aby nedocházelo k pozdějšímu nedorozumění, tak se provádí hodnotící rozhovor, kterého se účastní dvě strany (hodnocený zaměstnanec a jeho hodnotící vedoucí).

Rozhovor je formální setkání, které má pevnou strukturu a předem je stanovený plán a okruh otázek, kterým se rozhovor bude přibližně zabývat.

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Daný plán a okruh otázek obsahuje tyto body:

- Rozpoznání problému, prozkoumání možné příležitosti práce
- Zajištění materiálů pro odměňování
- Zhodnocení výkonu zaměstnance, současného výkonu či minulého
- Rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje z pohledu zaměstnance
- Formulace plánu, který pomůže zlepšit výkon
- Nalezení zaměstnancova potenciálu a možnost ho převést na jinou práci či ho povýšit

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Hodnotící rozhovor a jeho zásady

Hodnotící rozhovor je finální fází průběžného sledování a hodnocení zaměstnance během daného hodnoceného období. Tento rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem probíhá v časovém intervalu. Rozhovor probíhá samozřejmě osobně mezi hodnoceným a hodnotitelem a hodnotitel je povinen projednat výsledky hodnocení s každým zaměstnancem zvlášť. Hodnocení mají právo se k daným výsledkům z hodnocení vyjádřit a říct svůj názor a postoj. Hodnotitel má za úkol daný hodnotící pohovor vést určitým směrem, prodiskutovat všechny okruhy otázek a nastolit dobré přátelské prostředí.

Aby daný pohovor probíhal bez sebemenších problémů, musí být dodržována určitá pravidla a zásady:

- Hodnotitel i hodnocený musí o daném pohovoru vědět, oba se na něj připravit. Hodnotitel shrne výkon pracovníka v daném období a projde si jeho záznamy.
- Při daném hodnocení je třeba mít klidné místo, kde daný pohovor může bez narušování probíhat.
- Před zahájením pohovoru je dobré říct, že hodnocení bude pozitivního charakteru, to umožní, že hodnocený nebude nervózní.
- Hodnotitel by měl zahájit pohovor otázkami typu, zda je pracovník spokojený s prací, zda nemá problém s pracovní činností, zda mu vyhovuje množství času, které věnuje pracovním činnostem apod. Toto téma je neutrální a pracovník nebude nervózní a rád se rozovídá o daném tématu. Zároveň hodnotitel zjistí, co pracovník doopravdy dělá.

- Dalším pravidlem je pozitivně pochválit pracovníka. Pozitivní hodnocení by mělo převyšovat hodnocení negativní, ale ne zcela.
- Hodnotitel musí probrat s hodnoceným také negativní fakta. Projednat by se měla až po pozitivním hodnocení, jinak si hodnocený může myslet, že vedoucí je zaujatý vůči zaměstnanci.
- Každé pokárání musí být doloženo důkazy, jinak je to irelevantní.
- Hodnotitel nesmí jednat s hodnoceným jako s dítětem, ale jako dospělý s dospělým.
- Výsledky pracovníkovy výkonu se nesmí porovnávat s výkony ostatních zaměstnanců.
- Pohovor by se měl zaměřovat především na výkon, výsledek práce a na možnosti zlepšení, nikoliv k odměňování.
- Hodnotitel musí hodnotit celé hodnocené období, během kterého pracovníka usilovně sledoval, nikoliv jen poslední pár dnů či týdnů.
- Hodnotící pohovor by měl být zakončen úkoly, které by měly zlepšit výkon pracovníka a odstranit jeho nedostatky při vykonávání práce. Pokud pohovor nemá nějaký konkrétní výstup, tak byl zbytečný.

(Bělohávek, 2005).

Přínos hodnotícího rozhovoru pro společnost

- Zlepšování pracovní atmosféry
- Vyjasnění problémů
- Zlepšování produktivity práce
- Zpětná vazba

Přínos hodnotícího rozhovoru pro zaměstnance

- Postupné zlepšování výkonu
- Odstraňování nedostatků při vykonávání práce
- Motivační efekt
- Vyjasnění nedorozumění
- Pochvala, odměna
- Osobní kontakt se svým vedoucím

2. Odměňování pracovníků

Pojem odměňování pracovníků v dnešní době neznamena pouze peněžní odměna, ale mnohem více. Dnešní nauka o řízení lidských zdrojů už odměňování nechápe pouze jako peněžní prostředek (mzda, plat), ale od daného odměňování zaměstnanců se čeká i něco jiného. Odměňování zaměstnanců patří mezi důležité oblasti personalistiky, avšak pro správné odměňování pracovníků za jejich vykonanou práci nám právě slouží hodnocení zaměstnanců, které jsme již probrali v kapitole 1.

Odměňování za provedenou práci je jedním z důležitých faktorů, proč zaměstnanci pracují v dané společnosti. Všeobecně odměňování má zpravidla dvě základní složky a těmi jsou základní mzda a odměny, neboli benefity. Mzda může obsahovat další podsložky odměn, jako je například zvláštní výkon, splnění úkolu či normy, podíl na hospodaření společnosti aj.

(Podnikator.cz, 2015).

V případě, že organizace poskytuje svým pracovníkům benefity, přispívá tím ke zvyšování motivace zaměstnanců a vyšší oddanosti ke společnosti. (Macháček, Zaměstnanecké benefity, 2010).

Pracovní motivace vyjadřuje ochotu pracovníka vykonávat jeho pracovní činnost, která vychází z vnitřních motivů. (Tureckiová, 2004).

Zkrátka odměňování pracovníků nemůže spoléhat pouze na finanční ohodnocení, ale musí pracovníkům nabídnout i něco jiného. To znamená například forma různého povýšení, pochvaly, příspěvky na stravování, na dopravu, na kulturu, sport ba dokonce přímo produkty společnosti.

Odměny by měly být poskytovány v takové výši, aby byly pro pracovníky motivujícím faktorem, ale zároveň aby byla pro společnost finančně přijatelná. Veškeré odměny by měly být pracovníkům poskytovány transparentně, aby nedocházelo například k narušování harmonie v pracovním týmu.

(Podnikator.cz, 2015).

V dnešní době se stále hodně setkáváme s tím, že podniky nabízí svým pracovníkům převážně pouze motivaci finančního rázu, ale zapomínají na nepeněžní odměny, které jsou pro zaměstnance větším přínosem a motivací, než klasické peníze, které jsou samozřejmě důležitým faktorem, ale nemají dlouhotrvající motivaci.

Každá společnost by se měla snažit poskytovat svým zaměstnancům osobní přístup, protože pracovník se potom cítí dobře a zvyšuje to jeho loajalitu vůči firmě a má pocit, že je zkrátka součástí celé společnosti.

V dnešní moderní době však personální řízení zahrnuje do odměňování také tyto výhody:

- Pochvala zaměstnance
- Povýšení zaměstnance
- Pozvání na večeri
- Vzdělávání pracovníka
- Pověřování pracovníka složitějším pracovním úkolem
- Ostatní výhody (získání počítače, mobilního telefonu, zvýhodněného mobilního tarifu pro sebe a svou rodinu aj.)

(Koubek, Personální práce v malých a středních firmách, 2011).

Pouze na společnosti záleží, jaký typ odměňování využije, jaké použije nástroje a postupy při odměňování svých pracovníků. (Kociánová, 2010).

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, na které se bere zřetel při odměňování:

Obrázek 3 Faktory, které by měly být brány v úvahu při odměňování

<ul style="list-style-type: none"> ■ analýza a úsudek ■ bystrost ■ dělání chyb a jejich dopad ■ dovednosti ■ duševní úsilí ■ duševní zátěž ■ fyzické požadavky ■ hospodaření se zdroji ■ iniciativa ■ komplexnost v přístupu ■ kontakt s lidmi a diplomacie ■ obratnost ■ obtížnost práce ■ odborná příprava a zkušenosti ■ odpovědnost za peníze, materiál, informace zařízení, evidenci a zpracování hlášení ■ odpovědný přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování a koordinace ■ plnění úkolů ■ pracovní podmínky ■ přesnost ■ rizikovost práce ■ rozhodování ■ řešení problémů ■ řízení a kontrola lidí ■ sociální dovednosti ■ soudnost (rozháznost) ■ stresující povaha práce ■ tvořivost ■ úsilí ■ vzdělání ■ znalost práce ■ znalosti všeobecně
--	---

Zdroj: J. Srpová, V. Řehoř a kolektiv – Základy podnikání, str. 278

Úkoly odměňování

Systém odměňování má dané úkoly, které je třeba se snažit dodržovat. Mezi základní úkoly systému odměňování například patří:

- Udržet si stávající pracovníky
- Přilákat nové potenciální zaměstnance
- Odměňovat pracovníky spravedlivě dle výsledků a jejich dovedností
- Aby systém odměňování kladně přijali všichni zaměstnanci
- Odměňovat za vytvářené hodnoty
- Motivovat lidi
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy
- Fungovat srozumitelně

(Armstrong, Personální management, 1999).

2.1 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá různými procesy, strategií či politikou toho, aby bylo zajištěno peněžní i nepeněžní odměňování lidem, kteří přispívají společnosti či organizaci.

Tento systém řízení je zaměřen na realizaci či udržování systému odměňování usilujících o uspokojování potřeb organizace či osob, které s ní souvisí. Všeobecně to znamená, že cílem řízení odměňování je odměňovat pracovníky poctivě, spravedlivě dle jejich zásluh a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo případně budoucímu dosahování strategických cílů společnosti.

Řízení odměňování se netýká pouze peněžních odměn, ale také těch nepeněžních, kam řadíme pochvalu nebo jiné nepeněžní odměny.

(Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009).

2.1.1 Systém odměňování

Odměňování se řadí k prostředkům, které nejvíce motivují zaměstnance, a které má firma k dispozici. Systém odměňování vymezuje odměnu za vykonanou práci a další odměny s ní související.

(Srpová, Řehoř, 2010).

Systém odměňování by měl splňovat některé požadavky:

- *Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci*
- *Stabilizovat žádoucí pracovníky*
- *Odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti*
- *V ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu*
- *Musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace*
- *Měl by být akceptován zaměstnanci*
- *Měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností*
- *Měl by být v souladu s právními normami*
- *Měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků*
- *Zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady s ohledem na příjmy*

(Koubek, Personální práce v malých a středních firmách, 2011).

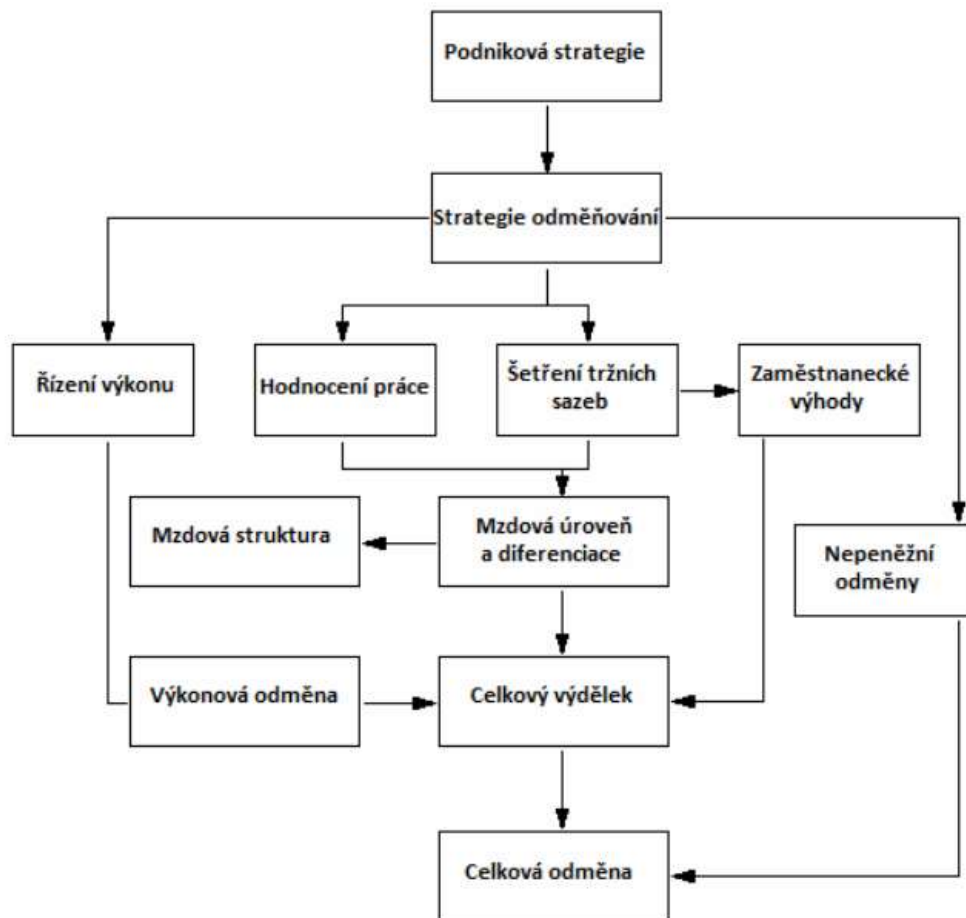
Požadavky na mzdový systém dle Dvořákové je především srozumitelnost, spravedlnost, efektivnost, jednoduchost a transparentnost. (Dvořáková, Řízení lidských zdrojů, 2012).

Dle Armstronga se systém odměňování skládá z několika procesů, postupů a politik. Systém se vytváří na základě filozofie a strategie společnosti, který zahrnuje i mimo jiné uspořádání procesů, postupů apod. Armstrong uvádí tyto základní systém odměňování:

- 1) Strategie odměňování – z názvu vyplývá, že organizace plánuje do budoucna realizace postupů, procesů apod., které jim napomohou dosáhnout stanovených cílů
- 2) Politika odměňování – podává instrukce při rozhodování
- 3) Praxe odměňování – rozdělení mzdových tříd a sazeb, metod jak hodnotit práci apod.
- 4) Procesy odměňování – proces odměňování vytváří postup, jak uskutečnit politiku odměňování
- 5) Postupy odměňování – postupy, které jsou používány k udržování systému odměňování a aby zajistili fungování systému

(Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009)

Obrázek 4 Systém odměňování



Zdroj: M. Armstrong – Personální management 1999

2.1.2 Cíle řízení odměňování

Základní cíle řízení odměňování jsou:

- Odměňovat lidi dle jejich hodnoty, kterou sami vytvářejí pro organizaci
- Propojit procesy v odměňování s cíli organizace i s hodnotami zaměstnanců
- Odměňovat správné věci
- Získávat a udržovat si kvalitní zaměstnance v organizaci
- Správně motivovat pracovníky
- Vytvářet dobrou podnikovou kulturu

(Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009).

2.1.3 Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

Mnoho faktorů ovlivňuje politiku a praxi řízení odměňování. Jde o různé vlivy, které plynou z vnitřního a vnějšího prostředí. Převážně to jsou faktory související s teoriemi, názory o strategickém řízení, konečné odměně, řízení lidských zdrojů, motivace aj.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno podnikovou kulturou společnosti, lidmi, použitou technologií či typem podnikání.

Vnější prostředí

Do vnějšího prostředí se řadí konkurence, změny v oblasti demografie, zaměstnanosti či globalizace.

(Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009).

2.1.4 Dosahování cílů

V řízení odměňování se cílů dosahuje pomocí vytváření nových strategií, které se realizují a které vycházejí z filozofie odměňování. Dané cíle musí být v souladu s distribuční spravedlností a přirozeného práva.

Filozofie odměňování

Tato filozofie uznává, že je-li řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající, rozumná návratnost, pak je v pořádku odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přispění a přínosu. Řízení odměňování uplatňuje tzv. přístup „Celkové odměny“, který zdůrazňuje význam uznávání všech aspektů odměny.

(Armstrong, Odměňování pracovníků, 2009).

Distribuční a procedurální spravedlnost

Podle Leventhala se distribuční spravedlnost týká hlavně dle stylu poskytování odměn pracovníkům. Zaměstnanci budou cítit, že je s nimi jednáno spravedlivě, pokud budou věřit tomu, že odměny jsou rozčleněny podle jejich přínosu a že dostávají to, co jim bylo předem slíbeno.

(Armstrong, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007).

Procedurální spravedlnost se liší od té distribuční tím, že se týká toho, jak jsou vykonávána manažerská rozhodnutí. Tyler a Bies rozlišují pět základních faktorů, které ovlivňují procedurální spravedlnost:

- 1) Naslouchat názorům pracovníků a věnovat jim pozornost
- 2) Být objektivní ke všem pracovníkům
- 3) Kritéria pro rozhodování jsou uplatňována u všech zaměstnanců
- 4) Zaměstnanci jsou informováni včas o tom, jak rozhodnutí dopadlo
- 5) Zaměstnancům se poskytuje odpovídající objasnění o tom, proč bylo dané rozhodnutí implementováno

(Armstrong, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007).

2.2 Celková odměna

Pojem celková odměna je relativně mladý pojem, který se objevil teprve nedávno a který má v odměňování velkou váhu. Celková odměna zahrnuje v sobě všechny typy odměn, ať už je to peněžní odměna, kam spadá základní mzda, benefity pro pracovníky, tak i nepeněžní odměny, kam řadíme různé pochvaly, uspokojení z práce aj.

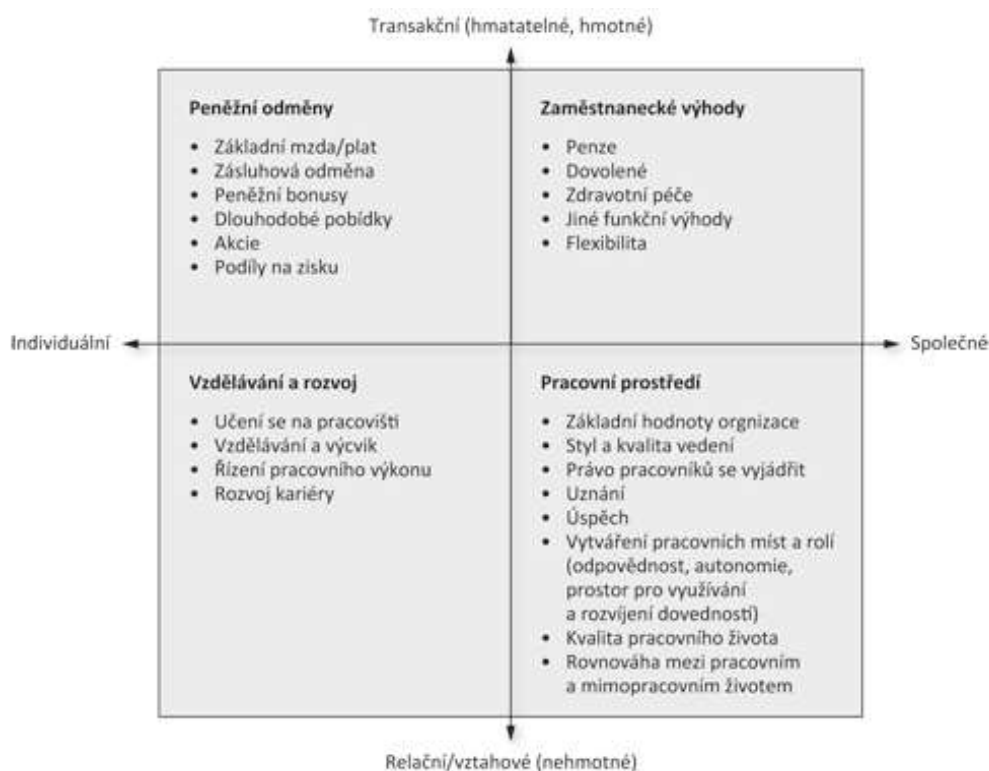
Celková odměna propojuje dvě hlavní skupiny odměn a jimi jsou transakční a relační:

- **Transakční** – Odměna hmotného charakteru, která je hmatatelná a která plyne přímo z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Týká se to peněžních odměn a výhod.
- **Relační** – Odměna nazývána také jako vztahová. Týká se rozvoje zkušeností z dané práce a s ní spojené vzdělávání a zážitky.

Smyslem celkové odměny je souhrn všech celkových výdělků a pracovních výhod, které mohou zaměstnanci získat.

(Armstrong, Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007).

Obrázek 5 Model celkové odměny



Zdroj: M. Armstrong – Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, str. 522

2.3 Mzdové formy odměňování

Mzda, která je vyplácená zaměstnanci musí být ohodnocena na základě výsledků a výkonů daného pracovníka za určité období, ve kterém výkon vykonával. To znamená, že pracovník je ohodnocen na základě jeho pracovního výkonu, dovedností, schopností anebo chování.

Povinností pracovníka, která pro něho vyplývá z pracovní smlouvy, je vykonávat sjednanou práci, a to co nejlépe a nejkvalitněji. Vzhledem k tomu, že hlavní motivací pro pracovníka, který vstupuje do pracovního poměru, je odměna za danou práci.

(Mzda a základní mzdové formy, 2001).

Mzdové formy představují v systému mezd většinou soubor norem, kterými se vytváří závislost mezd pracovníků na výsledcích práce a na jejich vlastním přínosu k těmto výsledkům. Formy mezd nejsou určeny žádnou právní normou, ale obsahové vymezení základních forem mezd vychází z často používaných praktických způsobů, které jsou dlouho v podnicích a jiných organizacích využívány.

Formy mzdy tvoří soubor norem, pravidel a procesů, kterými se vytváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích vykonávané práce a na jejich vlastním přínosu k těmto výsledkům.

(Kocourek, Trylč, 2004).

Mzdových variant je celá řada a je možné je rozřadit do různých hledisek. Záleží na organizaci, kterou formu mzdového odměňování zvolí, a které jim přijde nejvhodnější. Některé formy jsou více motivační a některé zase méně. Například časová mzda má všeobecně malý motivační efekt a je tedy zapotřebí k této formě přidat i pobídkovou formu mzdy, která má motivovat pracovníka.

Pobídkové formy musí být přesně stanoveny a být založeny na výkonu pracovníka. Pracovník musí jasně vědět, jaký vydává pracovník výkon a co za to všechno dostává. Pracovník by měl vědět, že dostane odměnu, pokud odvede určitý výkon, ať už individuálně či v pracovní skupině.

K nadstandardnímu pracovnímu výkonu jsou zaměstnanci motivováni příslibem pobídkové mzdy, která je nezaručenou složkou celkové mzdy zaměstnance a může být určena buď procentem ze mzdového tarifu či danou částkou.

Rozlišujeme tyto základní typy mzdových forem:

- 1) Základní mzdová forma
 - Časová mzda
 - Úkolová mzda
 - Podílová mzda
 - Smíšená mzda
- 2) Doplnková mzdová forma
 - Prémie
 - Osobní ohodnocení
 - Odměny
 - Bonusy
 - Benefity
 - Provize
 - Účast na hospodářském výsledku
 - Aj.

(Mzda a základní mzdové formy, 2001).

2.3.1 Základní mzdová forma

Časová mzda

Tento typ mzdy je pravděpodobně nepoužívanější formou odměňování, protože to používají zaměstnavatelé především při odměňování výkonu takových prací, které nelze odměňovat jinak než odpracovaným časem. Tato forma se využívá zvláště u dělnických pozic a jde většinou o hodinovou mzdu, u těch ostatních je to potom měsíční.

Systém odměňování by měl tedy stanovit spravedlivé a hlavně srovnatelné odměňování pracovníků na základě odvedeného pracovního výkonu a splnění všech úkolů.

(Mzda a základní mzdové formy, 2001).

Pokud organizace vytváří časovou mzdu, tak vychází ze svého systému odměňování a analyzuje pracovní místo, co nejpodrobněji. Na základě analýzy společnost získá přesný popis a detail pracovního místa a poté může dané místo ohodnotit a vytvořit mzdové třídy. Dle výkonu práce a dovedností zaměstnance, je potom pracovník odměněn.

(Byars, 1987)

Nevýhodou časové mzdy je, že pracovník není dostatečně motivován k maximálnímu pracovnímu výkonu. Proto zaměstnavatelé využívají také doplňkových mzdových forem, kam patří například prémie nebo jiné odměny. Výhodou je naopak výpočet časové mzdy, což je součin hodinového tarifu a skutečně odpracované doby.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je forma, kdy výdělek pracovníka je závislý na jeho výkonu podle plnění stanovené normy. Úkolová mzda se používá zvláště na pracovních místech, kde zaměstnanci mohou množstvím vyrobené produkce svým pracovním výkonem ovlivnit a také, kde zaměstnavatel může bez problému kontrolovat vyrobené množství výrobků a kvalitu vykonané práce. Pracovníkův výkon musí být spravedlivě odměněn a zabezpečen, aby mohl využít veškerou svou pracovní dobu a mohly být kontrolovány jeho pracovní a technologické postupy.

Tato forma je velmi jednoduchá a často používaná. Mzda pracovníka se vytváří jako násobek počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce. Aby úkolová mzda byla správně uplatněna, je třeba zajistit kvalitu a množství práce.

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Existuje několik typů úkolové mzdy:

1) Úkolová mzda přímá

- Individuální – Práci vykonává jeden zaměstnanec a dle svého výkonu přímo úměrně ovlivní výši své odměny.
- Kolektivní – Práci vykonává skupina lidí, která má společný cíl, kterého chce dosáhnout a výše odměny je závislá na celé této pracovní skupině.

2) Úkolová mzda nepřímá

Známa také jako odvozená úkolová mzda. Tento typ úkolové mzdy se používá u pracovníků, kteří musí pečovat o jiné pracovníky na pracovišti. Výše odměny je stanovena dle plnění norem.

3) Úkolová mzda s diferencovaným průběhem

Tento typ znamená, že při produkci vyššího množství odvedené práce než byla určena norma, jsou odměny vyšší, než při splnění do normy. V opačném případě lze i pokutovat nenaplnění dané normy.

4) Úkolová mzda vícefaktorová

Úkolová vícefaktorová mzda je závislá na mnoha faktorech, kam patří například úspora materiálu apod., a kde celková odměna je stanovena na základě součtu všech výdělků dle splnění jednotlivého faktoru.

5) Úkolová mzda akordní

Tento typ úkolové mzdy může být využit jak u jednotlivce, tak pro pracovní skupinu. Smyslem úkolové akordní mzdy je již předem smluvená mzda ještě před vykonáním pracovního výkonu, která zahrnuje také ostatní příplatky a odměny.

(Hůla, 1996).

Výhodou úkolové mzdy je, že zaměstnavatel ohodnotí pracovníka na základě jeho skutečně vynaloženého pracovního výkonu.

Nevýhodou může být například:

- Fyzická únava pracovníků
- Zhoršení kvality práce
- Nedodržování pracovních a technologických postupů
- Nedodržování bezpečnostních předpisů

(Nástroje výkonového odměňování, 2005).

Podílová mzda

Podílová mzda je forma mzdy, která je velmi často využívána v činnosti obchodu a služeb, kde odměna pracovníka je přímo úměrná tomu, kolik dosáhl tržeb.

Spravedlivá podílová mzda je stanovena podle podílových sazeb. Pokud je stanovena nízká sazba, tak to působí škodu pracovníku, pokud je sazba naopak vysoká, tak to škodí zaměstnavateli.

V případě, že mzda je závislá na prodaném množství výrobků, tak se jedná o tzv. přímou podílovou mzdu, která bývá nejčastější formou podílové mzdy. Existuje také tzv. zálohová podílová mzda, prodej množství výrobků je závislý pouze z části a zaměstnanec má jistotu základního platu a k němuž dostane i provizi za prodané výrobky.

Výhodou podílové mzdy je hlavně motivace, která žene pracovníky k tomu, aby prodali co nejvíce a utržili největší obrát z prodeje, který se následně projeví na jejich odměně. Nevýhodou může být situace, kdy pracovník není schopen prodat dostatečné množství výrobků a tak nedostane dobrou provizi za prodej. Nevýhodou také může být situace, kdy pracovník nemůže ovlivnit faktor, kdy například je výrobek, který prodává je nahrazen jiným, lepším nebo levnějším.

Jako tomu bylo u úkolové mzdy, tak i podílová mzda může být individuální a kolektivní.

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Smíšená mzda

Dle názvu vyplývá, že se jedná o kombinaci již uvedených forem mzdy, tedy časové mzdy s úkolovou, či podílovou. Otázka zní, proč je dobré kombinovat tyto formy mzdy. Důvodem může být, že smíšená mzda se používá ke zmírnění nevýhody pobídkových mzdových forem při zachování částečného působení jejich přímých motivačních

předností. Výhodou je také skutečnost, že pracovník má jistotu časové mzdy a zároveň se bude snažit dosahovat dobrých výsledků, což může být odměněno právě formou úkolové či podílové složky mzdy.

Základ smíšené mzdy leží v rozdělení mzdy pracovníka na dvě složky. Například stavbyvedoucí je odměňován časovou mzdou a zároveň procentem z tržeb společnosti.

(Odměňování práce, nedatováno).

Mzda a odměny z pohledu personalistiky

Je zřejmé, že se mzdové formy, které byly uvedeny výše, se v jistých mezích shodují mezi teorií právního zákona a personalistiky.

Mzda za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce je méně známá mzdová forma, která je známější pod názvem penzumová mzda. Hlavní myšlenkou penzumové mzdy je fakt, že pracovník se zaváže odvést pracovní výkon za určitě časové období, který je předem dohodnutý a ke kterému se zavazuje, že ho splní. Za vykonanou práci mu společnost vyplácí určitou pevnou mzdu, která obsahuje mimo jiné také výkonnostní složku. Jelikož podnik ví, co od pracovníka čekat, zná jeho dovednosti, schopnosti a ambice, tak věří, že danou práci zvládne.

Je důležité, aby pracovní úkoly byly určeny striktně a přesně, aby bylo možné je kontrolovat. Bohužel v právním zákonu, není možné mzdu za očekávané výsledky práce hodnotit jako klasickou mzdu, neboť za mzdu se považuje odměňování již vykonané práce. (Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Odměna za znalosti a dovednosti

Tato forma odměny je relativně nová a váže odměnu dle toho, jaké má pracovník dovednosti, schopnosti, znalosti a zda je při pracovním úkolu využívá. Zaměstnavatel předem stanoví nároky na pracovníka, a pokud je pracovník splní, získá tím odměnu na základě svých schopností, znalostí a dovedností, kterých využívá je při výkonu práce ve prospěch zaměstnavatele.

Později může pracovník své schopnosti, dovednosti rozvíjet, a pokud si osvojí schopnosti nové, tak se to projeví na jeho odměně.

(Koubek, Personální práce v malých a středních firmách, 2011).

V současnosti existují tři přístupy:

1) Hierarchický model

Schopnosti, dovednosti a znalosti jsou uspořádány od těch méně složitých po ty nejvíce složité. Zaměstnanci na základě tohoto žebříčku začínají od jednodušších stupňů až po ty složitější a dle toho se také zvyšuje jejich odměna.

2) Model stavebních bloků

Tento přístup přichází s myšlenkou, že veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníka nejsou provázané a na sobě závislé a tudíž je možné si stupně žebříčku zvolit v libovolném pořadí.

3) Model bodových přírůstků

Model bodových přírůstků je velmi podobný modelu stavebních bloků. Veškeré dovednosti, znalosti či schopnosti jsou obodovány odlišně, což znamená, že pracovník si zvýší u zaměstnavatele bodovou hodnotu, pokud získá či si osvojí novou dovednost, schopnost či znalost. V případě, že pracovník získá novou schopnost, tak se mu automaticky zvyšuje také jeho odměna.

(Koubek, Personální práce v malých a středních firmách, 2011).

Odměny za přínos

Odměna za přínos znamená výsledek, kterého pracovník dosáhl díky znalostem a schopnostem, které k tomu použil. Tento přístup je pozoruhodný kvůli motivaci pracovníka, neboť je odměňován za vykonanou práci, ale zároveň je pro něj motivací fakt, že má snahu se učit novým věcem a naučit se nové znalosti, schopnosti a dovednosti, které může využít v budoucnu.

2.3.2 Doplnková mzdová forma

Prémie

Prémie je nejpoužívanější pobídkovou formou mzdy z pohledu doplňkové mzdové formy. Prémie se vyplácí k úkolové či časové formě mzdy pracovníka. Prémie mohou být poskytovány periodicky a pravidelně, mohou být cílové nebo jednorázové, které mají formu bonusu či mimořádné odměny za mimořádný výkon.

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Osobní ohodnocení

Je součástí mzdy a používá se k ohodnocení pracovního výkonu pracovníka dle náročnosti či z dlouhodobého hlediska, a zda pracovník dosáhl daných výsledků. Velikost osobního ohodnocení je stanovena procentem ze základní mzdy pracovníka.

Osobní ohodnocení není odměna, ale součást hrubé mzdy.

(Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2005).

Odměny a bonusy

Mezi nejčastější odměny lze zařadit odměna za výkon nebo mimořádný výkon. Odměna za výkon je pracovníkovi vyplácena v případě, že splnil svůj pracovní úkol nad rámec, který byl předem stanoven. Mimořádný výkon se poskytuje v případě, že pracovník dosáhl podstatných pracovních výsledků, či ho zaměstnavatel chce ocenit za mimořádné úsilí.

Mezi bonusy bývají označovány finanční částky, které pracovník může získat ke své mzdě. Základním bonusem může být například třináctý plat, nebo příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu jubileu, odměna za získání a dokončení vzdělání apod. Finanční částka bonusu může být také zahrnuta v měsíční mzdě pracovníka, poněvadž může být propojena s činností zaměstnance.

(Jaké bonusy pro zaměstnance nabízet a kdy?, 2015).

Účast na hospodářském výsledku

Účast na podílu hospodářského výsledku je typické pro podnikovou sféru, kde je to známé jako podíl na zisku nebo hospodaření.

Benefity

Benefitem lze v podstatě označit jakoukoliv výhodu pro pracovníka, která slouží k posílení vztahů mezi daným pracovníkem a společností. Těmito vztahy se zlepšuje spokojenost zaměstnanců a důvěra v organizaci.

(Pelc, 2011).

Nabídka benefitů, kterou zaměstnavatel nabízí je jedním z faktorů, které jsou pro potenciálního zaměstnance nejdůležitější.

Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy.

(Macháček, 2010).

Do žebříčku nejčastěji poskytovaných benefitů zaměstnavatele patří:

- Příspěvky na kulturu
- Příspěvky na stravování
- Příspěvky na sport
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Příspěvky na vzdělání
- Příspěvky masáže a rehabilitaci
- Odměny k životním výročím
- Zvýhodněné půjčky pracovníkům
- Prodej firemních výrobků a služeb za nižší ceny
- Získání výhodného mobilního tarifu pro sebe a svou rodinu
- Zřizování podnikových školek
- Poskytování zdarma nápojů a občerstvení na pracovišti
- Až.

(Macháček, 2010).

3. Cíl práce a metodika zpracování

Cílem této diplomové práce na téma „Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci“ je analyzovat a celkově zhodnotit vztahy a vazby mezi systémem hodnocení a odměňování, posoudit získaná data, zhodnotit je a navrhnout řešení a doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivity těchto systémů.

Práce je věnován studiu české a zahraniční odborné literatury, která se zabývá problematikou systému hodnocení a odměňování pracovníků. V literární rešerši je jasně definováno, co je systém hodnocení a odměňování a jaké metody a formy existují.

Cílem teoretické části diplomové práce je přiblížit danou problematiku systému hodnocení a odměňování pracovníků. Základem bylo studium odborné literatury v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Literární rešerše poskytuje základní stavební kámen pro analýzu systému a je posléze aplikována na praktickou část diplomové práce, kde cílem je analyzovat celý systém hodnocení a odměňování ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce byla sestavena na základě odborné a vědecké literatury, která se zabývala problematikou systému hodnocení a odměňování pracovníků. Bylo využito také internetových dostupných zdrojů. Informace a podklady byly zpracovány k danému tématu a veškeré zdroje jsou samozřejmě uvedeny v seznamu použité literatury v závěru diplomové práce.

Praktická část diplomové práce v první řadě charakterizuje vybranou společnost, její historii a její současný systém hodnocení a odměňování, který byl podrobně popsán a na základě něhož bylo možné získat dostupná data, která byla použita na navržení kroků ke zlepšení tohoto systému. Práce je zaměřena na analýzu systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti, komparaci a syntézu dat, která spočívá v propojení výsledků z provedené analýzy.

Hlavním podkladem praktické části jsou získaná data od vedení organizace, z internetových stránek, interních dokumentů a nestrukturovaného rozhovoru. Na základě těchto primárních a sekundárních dat byla demonstrována analýza s teoretickými poznatky k dané problematice, na základě nichž byla navržena doporučení, která by vedla k celkovému zlepšení současného systému hodnocení a odměňování pracovníků v organizaci.

Následující pasáž o rozsahu 39-65 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na ekonomické fakultě.

4. Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování v organizaci, kterou jsem si sám zvolil a navrhnout možná zlepšení, která by zvýšila efektivnost daného systému. Pro dosažení daného cíle bylo využito nestrukturovaného rozhovoru a interních zdrojů, které napomohly k celistvému pohledu na danou problematiku, z nichž bylo možné navrhnout daná doporučení.

Počáteční fáze práce byla věnována odborné literatuře různých českých a zahraničních autorů, kteří se zabývají problematikou hodnocení a odměňování pracovníků a hledají různá zlepšení. Veškeré informace byly pečlivě prostudovány a použity do literární rešerše, na základě nichž mohly být později tyto informace aplikovány v praktické části diplomové práce. Druhá fáze je věnována praktické části, popis společnosti a informace o ní, které byly použity především z výročních zpráv organizace. Následně byla popsána organizační struktura společnosti a provedena analýza systému hodnocení a odměňování pracovníků. Informace k dané analýze byly získány na základě interních dokumentů organizace a nestrukturovaného rozhovoru. Díky těmto zjištěným primárních a sekundárních dat bylo možné pochopit danou problematiku a vytvořit doporučení, která povedou ke zlepšení efektivnosti daného systému v organizaci.

Bylo navrženo několik změn, které mohou vést k celkovému zlepšení. Bylo doporučeno například provádět četnost hodnocení zaměstnanců vícekrát do roka, což povede k neustálému sladování všech dostupných informací a na těchto základech je možné zvyšovat pracovníkovu výkonnost. Byla navržena také možnost hodnotit vedoucí ze strany pracovníků tzv. down – top, přičemž to povede ke zvyšování a zlepšování komunikace a organizace získá celistvé hodnocení svých vedoucích pracovníků. Bylo doporučeno také sledovat motivaci v organizaci, tudíž bylo navrženo, aby se implementovalo párové srovnání pracovníků, kde zaměstnanci zjistí svůj výkon a výkon svých spolupracovníků a to povede ke zlepšování výkonů pracovníků, kteří nedosahují takových výsledků jako ostatní. Spolu s motivací bylo doporučeno zapojit pracovníky organizace do motivačního programu, co by změnili, co by naopak ponechali apod. Další změny byly doporučeny v oblasti odměňování, hlavně co se týče například dosahování mimořádného cíle a získání nehmotné odměny, která tvoří důležitou roli v dalším rozvoji jedince. Důležitým faktorem hraje potom samotná spokojenost a nespokojenost pracovníků s jejich finančním ohodnocením, přičemž by právě organizace měla zjišťovat jejich spokojenost.

Celkově společnost hodnotím na vysoké úrovni, přičemž je zřejmé, že systém odměňování i hodnocení mají velmi propracovaný a efektivní. Návrhy a doporučení, které jsem uvedl do této diplomové práce, by mohly pomoci organizaci zlepšit systém odměňování i hodnocení pracovníků.

Klíčová slova:

Hodnocení

Odměňování

Mzda

Zaměstnanci

Motivace

Benefity

Vzdělávání pracovníků

5. Summary

The aim of the thesis was to analyse the current state of the assessment and remuneration system in the organization, which I have chosen and to suggest possible improvements that would increase the efficiency of the system. To achieve that aim, unstructured interviews and internal resources were used, and this has contributed to a unified view on the subject, based on which it was possible to propose given recommendations.

The initial phase of the thesis was devoted to the literature of various Czech and foreign authors who deal with issues of assessment and remuneration and are searching for various improvements. All information was carefully studied and applied to literature search, based on which it could later be applied in the practical part hereof. The second phase is devoted to the practical part, the description of the company and the information about it that was used primarily from annual reports of the organization. Subsequently, the organizational structure of the company was described and an analysis of the assessment and remuneration system was carried out. Information for the analysis was obtained on the basis of internal organizational documents and an unstructured interview. With these identified primary and secondary data it was possible to understand the topic and develop recommendations that would lead to improving the efficiency of the system within the organization.

Several changes that could lead to an overall improvement were suggested. For example, it was recommended to perform the frequency of assessment of employees several times a year, leading to continuous consolidation of all available information and on this basis it is possible to increase a worker's performance. Also the possibility of workers assessing their managers – the so-called down – top – was suggested, aiming to increase and improve communication and the organization gets solid reviews of its managers. It was also recommended to monitor motivation in the organization, so it was suggested to implement comparison of workers in pairs, where employees become aware of their performance and the performance of their colleagues and this will lead to improving the performance of workers who do not achieve such results as others. Along with the motivation, it was recommended to involve workers in the motivation program - what they would change, what they would leave etc. Further changes were recommended in the area of remuneration, especially in terms of, for example, achieving extraordinary targets and obtaining intangible rewards, which constitute an important role

in the further development of an individual. An important factor is then the satisfaction and dissatisfaction of workers with their financial rewards, whereas the organization should monitor their satisfaction.

Overall, I assess the company at a high level, as it is evident that the remuneration and assessment system are very sophisticated and effective. Suggestions and recommendations that I stated in this thesis could help the organization improve the system of remuneration and assessment of workers.

Keywords:

Evulation

Remuneration

Salary

Employee

Motivation

Benefits

Employee training

6. Použitá literatura

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press.
- Byars, L. L. (1987). *Human resource management*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Hůla, L. (1996). *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha: Menu.
- Jaké bonusy pro zaměstnance nabízet a kdy?* (17. duben 2015). Načteno z Podnikator.cz: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/n:17038/Jake-bonusy-pro-zamestnance-nabizet-a-kdy>
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kocourek, Trylč. (2004). *Mzda, plat a jiné formy odměňování*. Praha: Anag.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2005). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing.
- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C.H. Beck.

- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity : Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H.Beck.
- Metody a nástroje hodnocení*. (15. listopad 2010). Načteno z Mzdová praxe:
http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=
- Metody hodnocení zaměstnanců*. (2015). Načteno z Podnikator.cz:
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1997). *Human resource management*. Boston: Irwin.
- Mzda a základní mzdové formy*. (1. leden 2001). Načteno z epravo.cz:
<http://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>
- Nástroje výkonového odměňování*. (8. listopad 2005). Načteno z Mzdová praxe:
<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>
- Odměňování práce*. (nedatováno). Načteno z Odměňování práce:
<http://www.rect.muni.cz/Pravo/kapitola10.htm>
- Pelc, V. (2011). *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Leges.
- Personální management*. (21. listopad 2015). Načteno z Hodnocení zaměstnanců:
<http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/hodnoceni-zamestnancu/>
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- Podnikator.cz*. (22. listopad 2015). Načteno z Odměňování pracovníků:
<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/n:16177/Odmenovani-pracovniku>
- Price, A. (2011). *Human resource management*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Sydney: Cambridge University Press.

Srpová, Řehoř. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

*Výroční zpráva ******. (2014-2016).

7. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Ukázka grafické škály	13
Obrázek 2 Kontext systému hodnocení.....	17
Obrázek 3 Faktory, které by měly být brány v úvahu při odměňování.....	23
Obrázek 4 Systém odměňování.....	26
Obrázek 5 Model celkové odměny	29
Obrázek 6 Historie ***** v časové ose	41
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti	42
Obrázek 8 Organizační schéma oblastní *****	43
Obrázek 9 Smlouva o pracovní činnosti	49
Obrázek 10 Hodnotící formulář pro hodnocení vedoucích.....	53
Obrázek 11 Hodnotící formulář pro hodnocení koordinátora.....	55
Obrázek 12 Hodnotící formulář pro hodnocení ostatních zaměstnanců.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zařazování zaměstnanců dle počtu výrobků.....	8
Tabulka 2 Ukázka metody párového srovnávání	9
Tabulka 3 Ukázka metody nucené distribuce	10
Tabulka 4 Ukázka formuláře pro záznam metody kritických událostí	11
Tabulka 5 Ukázka pětistupňové numerické hodnotící škály.....	12
Tabulka 6 Ukázka kombinované škály	14
Tabulka 7 Ukázka zadání úkolu zaměřeného na hodnocení schopnosti prezentace, přesvědčování, motivace a řízení pracovní rady	15

8. Přílohy

Příloha 1: Dohoda o pracovní činnosti

Příloha 1: Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti

Zaměstnavatel:

Zastoupený:

a

zaměstnanec:

narozen(a):

adresa:

Uzavírají podle ustanovení § 76 a následujících zákoníků práce tuto

D o h o d u o p r a c o v n í č i n n o s t i:

- 1) Zaměstnanec se na základě této dohody zavazuje, že v době od _____ do _____ bude vykonávat následující práce: _____
Sjednaný rozsah práce: ___ hod./týden
- 2) Zaměstnanec bude vykonávat práce **osobně**, svědomitě a řádně podle sjednaných podmínek a v souladu s předpisy vztahujícími se na jejich výkon, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Bude řádně hospodařit se svěřenými prostředky a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím.
- 3) Zaměstnanec se zavazuje utajovat a chránit všechny důvěrné informace, které se dozvěděl při výkonu pracovní činnosti a které v zájmu zaměstnavatele mají zůstat utajeny.
- 4) Zaměstnanec je povinen oznámit zaměstnavateli veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za dobu trvání této dohody a které mohou mít vliv na nároky, povinnosti a výkon činnosti z této dohody vyplývající.
- 5) Zaměstnavatel bude vytvářet zaměstnanci přiměřené pracovní podmínky pro zajištění řádného a bezpečného výkonu práce. Seznámí jej s předpisy vztahujícími se na výkon jeho práce, zejména s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

- 6) Za vykonanou práci poskytne zaměstnavatel zaměstnanci odměnu: 100 Kč/hod.
Odměna bude vyplácena měsíčně na základě pracovního výkazu.
Odměna je splatná ve výplatních termínech platných u zaměstnavatele.
Zaměstnanec a zaměstnavatel se dohodli na zasílání mzdy na bankovní účet.
- 7) Ostatní práva a povinnosti vyplývající z této dohody se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce a dalšími předpisy upravujícími pracovněprávní a související vztahy.
- 8) Další ujednání:
- a) Výše měsíční odměny podle pracovního výkazu.
 - b) Zaměstnavatel může zaměstnance vyslat na pracovní cestu.
 - c) Zaměstnanec má nárok na úhradu cestovních výdajů.

V(e) _____ dne _____

.....

razítko a podpis zaměstnavatele

.....

podpis zaměstnance