

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**System hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené
organizaci**

Markéta Feiferová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Feiferová

Ekonomika a management

Název práce

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

System of Evaluation and Remuneration of Employees in the Selected Organization

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je v teoretické rovině vymezit problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Cílem praktické části bakalářské práce je zhodnotit systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně navržení zlepšujících opatření.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, motivace, stimulace

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za cenné rady a konzultace při vypracování bakalářské práce. Poděkování také patří společnosti Asko a.s. za poskytnutí potřebných informací pro vypracování práce.

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje tématu " Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve zvolené organizaci ". Zabývá se problematikou řízení lidských zdrojů, systémem hodnocení a odměňování pracovníku. V teoretické části jsou popsány základy řízení lidských zdrojů, systému hodnocení a odměňování pracovníků s poukazem na jejich motivační funkci. V praktické části je popsána charakteristika vybrané společnosti Asko a.s. se současným systémem hodnocení a odměňování. Jejím cílem je identifikovat, zda jsou zaměstnanci seznámeni se stávajícím systémem hodnocení a odměňování a zda jsou s ním spokojeni. Pro zjištění dat je použita dotazníková metoda a strukturovaný rozhovor s hlavní personalistkou. Na základě výsledků šetření je navrženo doporučení ke zlepšení slabých stránek, kterým je přidání hodnocení pracovního chování pracovníků pomocí metody hodnocení podle stupnice. Na toto hodnocení bude navázána i pohyblivá složka mzdy.

Klíčová slova: hodnocení, odměňování, pracovníci, organizace, mzda, motivace, vedoucí pracovník, zaměstnanec, zaměstnavatel

System of evaluation and remuneration of employees in the selected organization

Abstract

The bachelor's thesis is devoted to the topic of „The system of evaluation and remuneration of workers in the chosen organization“. It deals with the issue of human resources management, the system of employee evaluation and remuneration. In the theoretical part, the basics of human resources management, the system of evaluating and rewarding workers are described, with reference to their motivational function. The practical part describes the characteristics of the selected company Asko a.s. with the current evaluation and reward system. Its goal is to identify whether employees are familiar with the existing evaluation and reward system and whether they are satisfied with it. The questionnaire method and an interview with the chief human resources officer are used to find out the data. Based on the results of the questionnaire, a recommendation is proposed to remove the weaknesses, to which is added the evaluation of the work behavior of the work behaviour using the evaluation method according to the grade. The variable salary component will also be linked to this assessment.

Keywords: evaluation, remuneration, employees, organization, wage, motivation, manager, employee, employer

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Systém hodnocení zaměstnanců.....	17
3.2.1 Kritéria hodnocení	18
3.2.2 Formy hodnocení	19
3.2.3 Metody hodnocení	19
3.3 Systém odměňování	20
3.3.1 Mzdové náklady.....	21
3.3.1.1 Zákoník práce	21
3.3.2 Mzdová politika	22
3.3.3 Základní faktory ovlivňující mzdu	23
3.3.4 Metody hodnocení velikosti pracovních funkcí.....	23
3.4 Mzda a motivace	25
3.5 Propojení systému odměňování s hodnocením zaměstnanců	26
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika společnosti Asko a.s.....	27
4.2 Struktura pracovních pozic	27
4.3 Organizační struktura	29
4.4 Charakteristika systému hodnocení.....	29
4.5 Charakteristika systému odměňování	30
4.6 Dotazníkové šetření.....	31
5 Výsledky a diskuse	39
5.1 Zhodnocení současné situace	39
5.1.1 Silné stránky	39
5.1.2 Slabá místa.....	39
5.2 Návrh řešení	40
5.2.1 Návrh řešení pro systém hodnocení.....	40
5.2.2 Návrh řešení pro systém odměňování.....	42
6 Závěr.....	43
7 Seznam použitých zdrojů	44

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	45
8.1 Seznam obrázků	45
8.2 Seznam tabulek.....	45
Přílohy	46

1 Úvod

Člověk v pracovním procesu představuje pro organizaci nejcennější zdroj. Je tvořivým prvkem, který do pracovní činnosti vkládá svůj intelekt, znalosti a zkušenosti. Každá organizace se snaží získat a udržet si takové zaměstnance, kteří svými vlastnostmi, kvalifikací a dovednostmi budou přínosem a umožní uskutečnit její poslání. Efektivní personální práce může do značné míry ovlivnit úspěšnost, konkurenceschopnost a splnění strategických cílů organizace. Vzhledem k tomu, že vedení a organizování zaměstnanců je zároveň i součástí každodenní činnosti vedoucích zaměstnanců, je řízení lidských zdrojů základem celého podnikového řízení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bakalářské práce jsou popsány a vysvětleny jednotlivé pojmy a problematiky. Pro teoretickou část byly využity odborné zdroje převážně od českých autorů, kteří se tomuto tématu a problematice věnují.

Na začátku teoretické části jsou popsány různé modely, které se při řízení lidských zdrojů využívají. Po seznámení s používanými modely jsou vysvětleny a popsány základní cíle personálního řízení, mezi které patří například vytvoření a udržení rovnováhy mezi počtem pracovních míst a počtem zaměstnanců, aby měla společnost k dispozici dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Následně byly uvedeny personální činnosti, které dle Šikýře tyto základní cíle ovlivňují.

V navazující kapitole je popsáno a vysvětleno hodnocení pracovníků, které je důležitou složkou personálních činností. Cílem hodnocení je získání informací o tom, zda zaměstnanec zvládá nároky své pracovní pozice a zda má potenciál pro plnění potřeb a cílů společnosti.

Následně jsou popsány jednotlivé fáze hodnocení, jeho kritéria s pohledy a názory od několika autorů a jednotlivé formy, metody hodnocení. To stejné bylo provedeno ohledně problematiky odměňování.

Druhá část bakalářské práce, praktická část obsahuje podrobnou charakteristiku společnosti Asko a.s., strukturu jejich pracovních pozic, organizační strukturu a charakteristiku aktuálně používaného systému hodnocení a odměňování. Pro druhou část praktické části práce byl vytvořen nestandardizovaný dotazník, který byl vyplněn vzorkem zaměstnanců společnosti. Mimo dotazníkové šetření byl také veden strukturovaný rozhovor s hlavní personalistkou společnosti. Následně byly zhodnoceny a interpretovány výsledky dotazníku a rozhovoru. Ze získaných odpovědí byla popsána aktuální situace a nastavení

systemu hodnocení a odměňování. Dle informačních výstupu byly popsány silné a slabé stránky využívaných systémů a na základě těchto zjištění byla navrhována možná řešení a zlepšení systémů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části je zpracovat teoretická východiska k tématu hodnocení a odměňování pracovníků a komparovat názory odborných autorů na systém hodnocení a odměňování.

Cílem praktické části je zhodnotit současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti. Výzkumným šetřením zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni se stávajícím systémem a stanovit, zda je pro zaměstnance důležitá zpětná vazba od vedoucího zaměstnance. S využitím teoretických poznatků identifikovat oblasti pro zlepšení a navrhnout řešení ke zlepšení slabých míst.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude zpracována v následujících krocích:

1. Stanovení cíle výzkumu.
2. Literatura a zdroje – pro zpracování teoretických poznatků byla použita metoda literární rešerše a komparování názorů odborných autorů.
3. Charakteristika vybrané organizace podle rozhovoru s hlavní personalistkou a užitím vnitřních materiálů.
4. Vlastní výzkum – v praktické části práce byla zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu ve vybrané společnosti. Cílem je zhodnotit současný systém odměňování a hodnocení společnosti a navrhnout podle teoretických východisek řešení slabých míst. Základní informace o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců společnosti Asko a.s. byly získány formou strukturovaného rozhovoru s hlavní personalistkou.
5. Sběr informací a zhodnocení současného stavu v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců – základní informace jsou získány z vnitřních předpisů a dokumentů, které se týkají hodnocení a odměňování zaměstnanců. Informace od zaměstnanců, jejich postoje a vnímání současného stavu byly získány metodou dotazníkového šetření. Dotazník podle Hagemannové (1995, s. 197-200) se skládá z 11 výzkumných otázek, které mají 6 podotázek. Pro výzkumné šetření byli vybráni zaměstnanci pracující v sídle společnosti v Uhřetěvsi. Dotazník byl poskytnut administrativně

správním zaměstnancům, kteří organizačně patří pod finančního ředitele a zaměstnancům skladů. Dotazník vyplnilo 23 respondentů z 41 oslovených, tj. návratnost je 56 %.

6. Analýza získaných informací pomocí dotazníkového šetření a zhodnocení stávajícího systému hodnocení a odměňování. Určení oblastí, které mohou být na základě zásad popsaných v teoretické části zlepšeny.
7. Návrh úpravy systému na základě teoretických východisek.
8. Formulace závěru.

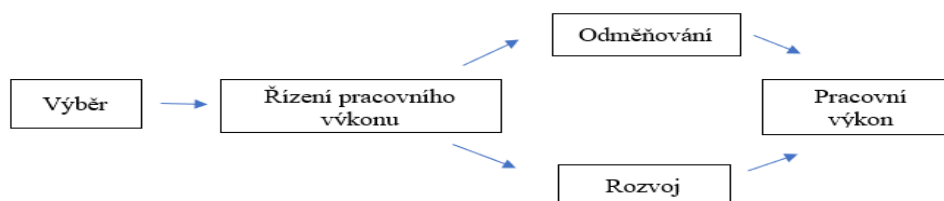
3 Teoretická východiska

V teoretických východiskách je v první podkapitole představeno řízení lidských zdrojů s návazností na hodnocení a odměňování zaměstnanců. V druhé podkapitole je již podrobněji vysvětlen systém hodnocení zaměstnanců a jeho vliv na motivaci. V poslední podkapitole je poukázáno na problematiku tvorby systému odměňování zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

“Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“ (G. T. Milkovich, J. W. Boudreau, s. 38)

Problematikou člověka v pracovním procesu se zabývá oblast řízení lidských zdrojů. Armstrong (2002, s. 30) poukazuje na různé modely řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je model shody. Ten popisuje, že by se systémy lidských zdrojů a jejich struktura měly řídit způsobem, který bude v souladu se strategií organizace. Čtyři základní procesy řízení lidských zdrojů jsou výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.



Obrázek 1: Cyklus řízení lidských zdrojů (Upraveno podle Fombruna a kol., 1984)

Podle harvardského modelu má řízení lidských zdrojů dvě charakteristické úrovně. Manažeři v předních liniích přijímají na svou osobu větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Naproti tomu personální útvar má v organizaci za úkol formulovat politiku a zásady, kterými se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se vzájemně podporovaly. Tento model měl významný vliv na teorii i praxi zejména v tom, že dává důraz na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se týká spíše všech manažerů než personálnímu útvaru a personalistům. (Armstrong, 2002, s. 30-31)

Mezi základní cíle personálního řízení, ze kterých vyplývají i ostatní činnosti týkající se zaměstnanců patří dle Koubka (2011, s. 16) trvale zajišťovat a vytvářet rovnováhu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců. Cílem je zajistit, aby organizace v každém okamžiku disponovala zaměstnanci s takovou kvalifikací, znalostmi a dovednostmi, které odpovídají požadavkům pracovních míst. Dalším cílem je efektivně využívat pracovní sílu, a to jak z hlediska kvalifikace a dovedností zaměstnanců, tak z hlediska využívání fondu pracovní doby.

Personální činnosti, které zajišťují tyto základní cíle, podle Šikýře (2016, s.27-28) jsou:

- Vytváření pracovních míst – vymezení pracovních úkonů, pravomocí a odpovědností s nimi spojených. Na to je navázán popis a specifikace pracovních míst.
- Personálního plánování – jeho podstatou je, aby organizace měla v každé chvíli dostatečný počet zaměstnanců, který je nutný k realizaci hlavních cílů. Jedná se o předvídání vývoje a přijímání opatření k zajištění optimálního počtu zaměstnanců se správnou kvalifikací, která je požadovaná z hlediska nároků jednotlivých pracovních míst.
- získávání a výběr zaměstnanců – cílem získávání, neboli náboru, je přilákat dostatečný počet zájemců o zaměstnání. Hlavním předpokladem je znalost požadavků a nároků jednotlivých pracovních míst. Tyto informace jsou získány pomocí analýzy pracovních míst a popsány v popisech pracovních míst. K oslovení uchazečů o zaměstnání slouží následující metody: inzerce, spolupráce se školami, s úřady práce a zprostředkovatelskými agenturami nebo lze využít doporučení od stávajících zaměstnanců. Výběr zaměstnanců se potom zaměřuje na vybrání nejvhodnějšího uchazeče, který svými znalostmi a zkušenostmi odpovídá nárokům a požadavkům konkrétního pracovního místa.
- adaptace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – vhodně zvolený systém vzdělávání a rozvoje umožňuje zajistit, aby zaměstnanci byli připraveni zvládnout požadavky pracovních míst jak v současnosti, tak i v budoucnu.
- optimální organizace práce a bezpečnost práce
- hodnocení zaměstnanců – nástroj personálního řízení, jehož pomocí vedoucí zaměstnanci získají základní informace jak o kvalifikační a odborné způsobilosti

zaměstnance, tak o osobních vlastnostech, které přímo ovlivňují pracovní výkonnost a kvalitu práce. Tyto informace jsou podkladem k přijímání opatření i v ostatních oblastech personálního řízení.

- odměňování zaměstnanců – pravidla stanovení odměny (mzdy) za práci musí respektovat zákoník práce. Mzdy by měly být v takové výši, aby nezatěžovaly organizaci vysokými mzdovými náklady a zároveň by měla výše mzdy podporovat loajalitu a motivaci zaměstnanců.

Všechny uvedené činnosti musí být vykonávány v souladu se zákonem č. 206 Sb. Zákoník práce, který vytváří právní rámec pro pracovně právní vztahy, upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Úlohou personálního řízení je zajištění souladu se zákonem ve všech uvedených činnostech.

3.2 **Systém hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců tvoří jednu z nejcitlivějších a nejsložitějších personálních činností. Cílem hodnocení je získat informace o silných a slabých stránkách zaměstnanců. Je základem pro zlepšení využití profesní kvalifikace zaměstnanců, má přímý vliv na jejich motivaci a většinou navazuje i na systém odměňování.

Cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry je zaměstnanec schopný zvládat nároky své pracovní pozice, jaký má potenciál pro jeho další využití v podniku a co by bylo potřeba pro to udělat. Dále Koubek (2015, s. 209) uvádí, že by hodnocení pracovníků mělo rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka a seznámit ho s jeho perspektivou v podniku a diferencovat odměňování.

Podrobné fáze hodnocení můžeme dle Koubka (2011, s.130) rozdělit na:

- získání informací o pracovním výkonu zaměstnance a jeho chování, které by bylo potřebné pro vedení
- rozhodování o rozmístění zaměstnanců jako je např. povýšení, přeložení na nižší pozici, převedení
- rozhodovat o vzdělání a přípravě zaměstnanců
- plánování osobního rozvoje zaměstnance a plánovat nástupnictví v pracovních funkcích
- diferencovat odměňování zaměstnanců

Hodnocení je důležité i pro samotného zaměstnance, který od svého hodnocení také něco očekává. Představuje zpětnou vazbu od vedoucího zaměstnance a dává příležitost k osobnímu i profesnímu rozvoji. Případně může být podkladem pro jmenování do vyšších funkcí. Hodnocení by vždy měl provádět přímý nadřízený, který zná pracovníka nejlépe. Zaměstnanec má příležitost k porovnání svých představ a možností s představami svého nadřízeného. Informace z hodnocení dávají zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho práci a tím mu dají možnost sdělit své představy i v oblasti odměňování. (Kociánová, 2010, s. 145)

Podle Armstronga (2011, s. 122) je důležité, aby bylo hodnocení co nejvíce objektivní a zároveň nesmí být pro zaměstnance demotivující.

3.2.1 Kritéria hodnocení

Organizace předem stanoví kritéria, podle kterých bude zaměstnance pravidelně hodnotit. Kritéria vychází z cílů organizace, z analýzy pracovních pozic a popisu práce. Mezi základní kritéria hodnocení patří znalosti a schopnosti, pracovní chování a výsledky práce. Základní podmínkou je, že kritéria musí být na sobě nezávislá a posuzují se samostatně. Mohou se odlišovat pro různé skupiny pracovních míst. (Wagnerová, 2008, s. 64)

Mezi hlavní kritéria dle Koubka (1996, s. 97) patří úroveň pracovní aktivity a samostatnosti, spolehlivost, vytrvalost a přizpůsobivost, smysl pro osobní odpovědnost a reakce na zatížení.

Wagnerová (2008, s. 64) se shoduje s Koubkem a dále uvádí jako používaná kritéria pro hodnocení pracovníků kvalitu práce, výkon člověka, pracovní spolehlivost a ukázněnost, dodržování pracovní doby, poměr k práci a pracovní ochotu.

Kritéria hodnocení doplňuje Šikýř (2014, s.113), který poukazuje na výsledky neboli množství a kvalitu práce. Dále na chování, provedení práce a přístup k práci.

Při hodnocení zaměstnance by se mělo přihlídnout i k chování na pracovišti. Hodnotí se kooperace a jednání s lidmi, vztahy k spolupracovníkům a společenská obratnost.

Pokud kritéria navazují na odměňování, tak musí být dobře specifikována a měřena s objektivní vypovídací schopností. Zaměstnanci s nimi musí být seznámeni. Pracovní výkon je sledován jak do kvality, tak do kvantity.

3.2.2 Formy hodnocení

Hodnocení lze dle Koubka (2015, s. 208) a Šikýře (2016, s. 122) uskutečnit různou formou, jako neformální (průběžné) a formální (systematické).

Neformální hodnocení se zaměřuje na bezprostřední pracovní výkon. Slouží k individuálnímu přístupu při vedení lidí hlavně při zadávání pracovních úkolů a kontrole práce. **Formální (systematické) hodnocení** je hodnocení prováděno pravidelně (zpravidla ročně) a využívá standardní postupy a metody. Zaměstnanec je hodnocen podle předem stanovených kritérií a je uskutečněno formou hodnotícího rozhovoru.

Koubek ještě přidává **příležitostné hodnocení**, které je vyvoláno okamžitou potřebou nadřízeného pracovníka.

3.2.3 Metody hodnocení

Mezi jedny z nejčastěji používaných metod hodnocení patří **hodnocení podle stanovených cílů**, tedy podle dosažených výsledků. Jedná se o stanovení jasných a přesně definovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout. Ty musí být měřitelné, kvalifikované a měly by být dosažitelné. Cíle by dále měly být formulovány písemně, jednoznačně, stručně a jasně. Plán postupu a jeho cíle jsou důležité jako základna pro pravidelné rozhovory mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, které jim dávají možnost projednat postup plnění cílů a případně jej poupravit. Do této metody patří systém (stanovení cílů) **SMART**, kde jednotlivá písmena mají charakteristické znaky cílů.

S = konkrétní neboli jasné, poctivé, jednoznačné, podnětné a srozumitelné

M = měřitelné, vyjádřeno v pojmech množství, času, kvality, peněz a času

A = akceptovatelné, ale pro schopného motivovaného pracovníka dosažitelné

R = relevantní, odpovídající cílům organizace

T = časově omezeny, musí být jasné kdy mají být cíle dosaženy

(Koubek, 2015, s. 219-220)

Wagnerová (2008, s. 67) uvádí, že jsou tři nejrozšířenější metody hodnocení, mezi které patří **měření velikosti**, zda má hodnocený pracovník vlastnosti jako například pracovitost, spolehlivost, kreativitu. Druhá je metoda **měření chování**, která uvádí, jaké

chování by se mělo či nemělo v rámci pracovní činnosti projevovat. A jako poslední je uvedeno **měření pracovních výsledků**. Wagnerová také uvádí, že každá metoda hodnocení výkonnosti má své výhody a nevýhody, které musí zaměstnavatel pečlivě zvážit předtím, než si jednotlivý typ zvolí.

Šikýř (2016, s. 123) uvádí metodu, která lze rovněž použít jako sebehodnocení pracovníků. Jedná se o **hodnocení pomocí stupnice**, kde se kritéria pracovního výkonu posuzují odděleně a přiřazuje se k nim stupeň pracovního výkonu. Mezi kritéria hodnocení patří množství a kvalita práce, přístup k práci a také včasnost. Čím většího stupně zaměstnanec dosáhne, tím je jeho pracovní výkon kvalitnější. Hodnocení by ovšem nemělo být subjektivní, nadřazený pracovník nesmí brát ohled na osobní vazby k hodnocenému.

Při výběru metody hodnocení je potřeba si ujasnit cíl hodnocení a podle toho následovně odpovídající metodu zvolit. Hodnocení se provádí volným popisem, pomocí posuzované stupnice, srovnáním se stanovenými cíli, srovnáním s jinými pracovníky, případně pomocí dotazníku. Je možná kombinace více metod.

3.3 Systém odměňování

Pro každou organizaci je otázka vytvoření kvalitního systému odměňování velmi důležitá, odráží se jak v hospodaření organizace ve formě mzdových nákladů, tak ve spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonu.

Strategie odměňování by podle Šikýře (2016, s. 128) měla zabezpečit efektivní a spravedlivé odměňování pracovníků v souladu s pracovními předpisy a také s ohledem na hospodářské výsledky organizace. Měla by umožňovat získávání a stabilizování schopných a motivovaných zaměstnanců, nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců a také zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Systém odměňování by podle Koubka (2015, s. 285) měl přilákat požadovaný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat potřebné zaměstnance a odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, výsledky, zkušenosti, schopnosti a jejich loajalitu. Velikou roli hraje motivování, které vede zaměstnance k dosahování co nejlepších výkonů. Armstrong (2006, s. 624) se v těchto názorech shoduje s Koubkem a přidává, že by se měly vytvářet procesy odměňování, které by uznávaly jak hodnotu peněžních, tak i nepeněžních

odměn. Urban uvádí, že k formám finančního odměňování „(...) patří základní mzdy, odměny založené na osobních schopnostech, výkonové odměny a zaměstnanecké výhody. Význam jednotlivých forem odměňování závisí na práci, kterou zaměstnanec vykonává, i cílech organizace“ (Urban, 2017, s.110)

Důležité je, aby systém odměňování fungoval spravedlivě. Zaměstnanec by měl cítit, že se s ním jedná správně a spravedlivě v souladu s jeho postavením v organizaci.

3.3.1 Mzdové náklady

„Mzda je jedním z nejdůležitějších prostředků, jimiž mohou zaměstnavatelé získávat, stabilizovat a motivovat zaměstnance.“ (Armstrong, 2002, s.532)

Šikýř (2016, s. 128) popisuje, že mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Každý zaměstnavatel může podle vlastní strategie odměňování aplikovat svůj vlastní mzdový systém. Při jeho tvorbě musí zaměstnavatel dbát na zásady odměňování za práci, kterou stanovuje zákoník práce (§ 109–150) a prováděcí právní předpisy o minimální mzdě.

Zákoník práce

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZP“), upravuje podmínky pro poskytování mzdy pouze rámcově. Pro určení výše mzdy zákoník práce v § 109 stanoví, že mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Podle § 110 ZP přísluší zaměstnancům za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty stejná mzda. Práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Zákoník práce dále zaručuje, aby zaměstnanci obdrželi mzdu alespoň ve výši minimální mzdy (§ 111 ZP) a u zaměstnavatelů, kde neprobíhá kolektivní vyjednávání, jsou zaměstnanci podle § 112 ZP chráněni před nepřiměřeně nízkým oceněním své práce zaručenou mzdou. (Hloušková a spol., 2018, s.225-235)

Mzda může být sjednána v pracovní či jiné smlouvě nebo stanovena vnitřním předpisem anebo určena mzdovým výměrem. Výši mzdy, která je sjednána ve smlouvě (např. pracovní), lze měnit pouze se souhlasem zaměstnance. Mzdu stanovenou jednostranně

mzdovým výměrem je zaměstnavatel oprávněn měnit i bez souhlasu zaměstnance, avšak taková změna by měla být odůvodněna změnou výše uvedených podmínek (např. změna složitosti, odpovědnosti či namáhavosti vykonávané práce, změna pracovní výkonnosti apod.). Pokud však podmínky výkonu práce a dosahované pracovní výsledky se nemění, tak není důvod mzdu snižovat. (Hloušková a spol., 2018, s. 225-226)

Zaměstnavatel může vnitřním předpisem stanovit pravidla a způsob odměňování zaměstnanců, která vyplývají z konkrétních podmínek výkonu práce. Ve vnitřním předpise tak může být určen způsob odměňování např. pro jednotlivé profesní skupiny zaměstnanců nebo organizační jednotky, případně může být stanovena vazba odměňování na výsledky hospodaření organizačních středisek. Změnou organizačního zařazení zaměstnance potom může dojít i ke změně mzdy. (Hloušková a spol., 2018, s. 232)

Pravidla a způsob odměňování zaměstnanců stanovené ve vnitřním předpise však musí být v souladu s § 16 ZP, který zaměstnavatelům ukládá povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci.

3.3.2 Mzdová politika

Armstrong (2002, s. 537) popisuje, že zaměstnanci mohou mzdovou politiku vnímat jako kompenzaci úsilí, investici do vzdělání a výcviku nebo jako odměnu za svou práci. Pro zaměstnavatele představují mzdy hlavní provozní náklad a také ovlivňují pracovní přístup a chování zaměstnanců.

Hlavním cílem mzdové politiky je podle Kleibla (1995, s. 41) zajistit vhodně stanoveným systémem odměňování zaměstnance se správnou kvalifikací, znalostmi a zkušenostmi, kteří budou loajální a motivováni k práci. Zároveň je pro udržení konkurenceschopnosti nutné, dosáhnout toho, aby mzdové náklady byly v optimální výši, která zajistí dlouhodobou existenci.

Zaměstnanci jako jeden z nejcennějších zdrojů představují pro organizaci i výdaje ve formě mzdových nákladů. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady ovlivňují celkové náklady organizace a tím i její konkurenceschopnost, tak problematika odměňování patří mezi klíčové oblasti personálního řízení.

Při tvorbě systému odměňování musí dle Urbana (2017, s. 116) organizace přihlídnout také k hlediskům, která jsou důležité pro zaměstnance. Jedná se o vnitřní (vnitropodnikovou) a vnější (mezipodnikovou) spravedlivost. Tato dvě hlediska jsou

důležitá pro zaměstnance. Každý zaměstnanec porovnává mzdu vlastní se mzdou ostatních zaměstnanců ve stejné profesi. Pokud relace nejsou z hlediska zaměstnance spravedlivé, tak přestává být motivován, a to může vést k rozvázání pracovního poměru a odchodu ke konkurenci.

Sledování všech výše uvedených cílů je optimální, prakticky je však nelze všechny ve mzdovém systému postihnout. Vedení organizace se proto musí rozhodnout, jaké cíle jsou pro ni nejdůležitější a tomu systém odměňování přizpůsobit.

3.3.3 Základní faktory ovlivňující mzdu

Při tvorbě systému odměňování musí organizace respektovat zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce a zároveň určit faktory, které mzdu ovlivňují a cíle, kterých chce dosáhnout.

Mezi faktory, které mzdu ovlivňují dle Kleibla (1997, s. 65) patří **velikost (hodnota) pracovních funkcí**, která představuje ocenění nároků pracovního místa na zaměstnance. Umožňuje diferencovat požadavky na výkon práce bez ohledu na zaměstnance. Jedná se o ocenění jednotlivých činností z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. K ocenění pracovních funkcí slouží metody hodnocení práce (velikosti pracovních funkcí). Jejich ohodnocení je důležité i z hlediska zajištění souladu systému odměňování s §110 odst. 1 Zákoníku práce.

Dalším faktorem ovlivňujícím mzdu je **výsledek práce a chování při práci**. Hodnotí se výsledek činnosti zaměstnance, jeho nasazení a přínos k dosažení pracovních cílů. Ocenění výsledků práce a pracovního chování je výstupem systematického hodnocení zaměstnanců, které provádí bezprostředně nadřízený zaměstnanec.

Situace na trhu práce – nabídka a poptávka po práci do určité míry ovlivňuje výši mezd u jednotlivých profesí. Organizace by proto z důvodu zajištění konkurenceschopnosti měla vývoj na trhu práce sledovat. (Koubek, 2015, s. 290)

3.3.4 Metody hodnocení velikosti pracovních funkcí

Proces hodnocení práce (velikosti pracovních funkcí) tvoří základ pro stanovení mezd. Umožňuje vytvořit systém, díky kterému je možné rozhodovat o mzdách a platech. Stanovuje, jak moc je hodnota práce srovnatelná. Stejně druhy práce u jednoho zaměstnavatele by měly být vyplaceny stejnou odměnou.

“Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci.“ (Armstrong, 2002, s. 567)

Armstrong (2009, s. 139-144) člení metody hodnocení práce na dvě základní skupiny. Ty nazývají metody sumární a metody analytické:

Sumární metody posuzují práci jako celek. Složitost práce není oceněna systematickým rozbohem, ale na základě subjektivního posouzení. Tyto metody jsou jednoduché a výsledek je relativně rychlý, nejsou však přesné a do hodnocení vstupuje subjektivita. Velkou nevýhodou je, že může být použita pouze při srovnatelných činnostech.

Mezi sumární metody patří **metoda pořadí** a **katalogová metoda**.

- Podstatou **metody pořadí** je porovnání jednotlivých pracovních činností se všemi ostatními a stanovení pořadí podle míry jejich složitosti. Tato metoda má vysoké nároky na schopnosti a zkušenosti odborného hodnotitele v případě vyššího počtu hodnocených prací.
- **Katalogová metoda** je náročnější na přípravu. Nejprve jsou vypracovány obecné charakteristiky jednotlivých stupňů náročnosti. Všechny hodnocené práce jsou na základě subjektivního posouzení pod vypracované stupně zařazeny.

Analytické metody posuzují pracovní činnosti na základě předem definovaných kritérií, které vyjadřují různý úhel pohledu na hodnocenou činnost. Intenzitu naplnění těchto kritérií lze kvantifikovat, čím je metoda objektivnější a omezuje nevýhody sumárních metod.

V praxi nejvíce používaná metoda je bodovací. Základními kritérii pro hodnocení pracovních činností jsou znalosti a dovednosti potřebné pro zvládnutí hodnocené činnosti (dané vzděláním, praxí, mírou řízení a spolupráce s ostatními), složitost vykonávaných činností (dané náročností daných úkolů a řešením problémů) a stupeň odpovědnosti.

Výhodou analytických metod je zdůvodnitelnost zvolených kritérií pro hodnotitele i hodnocené pracovníky, možnost porovnání i různorodých vzájemně neporovnatelných činností. Výsledky hodnocení vytváří reálnou relaci ve mzdách. Nevýhodou je poměrně vysoká pracnost.

Mezi analytické metody patří i metoda faktorového porovnání. Z důvodu složitosti a dalších základních vad se metoda faktorového porovnání ve své podobě tolik nepoužívá.

3.4 Mzda a motivace

„Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale také vyžadují menší dohled a kontrolu.“

(Urban, 2017, s. 12)

Z hlediska pracovní motivace je mzda jedním ze základních stimulů, není však nejsilnějším faktorem motivace. Základem teorie potřeb Abrahama Maslowa je podstata, že neuspokojené potřeby jsou hnací silou jednání člověka. Plně uspokojená potřeba ztrácí svou naléhavost a tím i motivační sílu a je nahrazena jinou potřebou, která je v hierarchii postavena výše. Z tohoto důvodu se mzda v pracovní motivaci prolíná. Člověka motivuje zvýšení mzdy, ale pouze do doby, než k němu dojde. Potom již mzda svůj motivační účinek ztrácí a je nahrazena jinou potřebou, např. potřebou rozvoje. Na tuto teorii navazuje Frederick Irving Herzberg, který dělí faktory motivace do dvou skupin – dissatisfactory a motivatory. Mzdu zařazuje spolu s pracovními podmínkami nebo stylem vedení do faktorů hygieny. Tyto faktory člověka nemotivují, ale v případě neuspokojivého stavu způsobují nespokojenost. Nemají tedy vliv na pracovní výkonnost, tak jako motivatory. (Kleibl, 1997, s. 16-18)

Do motivátorů patří dosažení úspěchu, uznání, odpovědnost, možnost rozvoje. Pro mzdu je specifické, že může působit i jako motivátor. Musí být vázána na ocenění výkonu. Aby mzda byla motivační, musí být ve mzdovém systému vazba mezi mzdou (pohyblivá složka mzdy) a oceněním výkonu. (Urban, 2017, s.14-16)

Většina zaměstnanců očekává mzdu spravedlivou, která v sobě odráží jak ocenění pracovního výkonu, tak ocenění práce samotné. Zaměstnanec nemotivuje ani tak absolutní výše mzdy, ale její relace ve vztahu k ostatním pracovníkům. Každý porovnává vlastní mzdu, kvalitu vlastní práce, náročnost a energii, kterou do práce vkládá a svoje pracovní chování ve vztahu ke mzdě, práci a chování ostatních spolupracovníků.

Ocenění výsledků práce a pracovního chování je otázkou hodnocení zaměstnance, naproti tomu ocenění práce její náročnosti, složitosti a odpovědnosti je věcí hodnocení velikosti pracovní funkce, které představuje základ pro vytvoření žádoucí diference mezd v podniku. Obě tyto složky by měly tvořit základ pro systém odměňování.

3.5 Propojení systému odměňování s hodnocením zaměstnanců

Organizace při tvorbě systému odměňování zvolí takový systém, který odpovídá jejím cílům. Systém musí respektovat Zákoník práce v ustanoveních týkajících se mezd, diferenciaci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a podle pracovní výkonnosti a výsledků práce. Zároveň úroveň mezd musí být stanovena s přihlédnutím k trhu práce. Zvolený systém odměňování by měl být flexibilní, aby mohl pružně reagovat na změny uvnitř i vně podniku. Všechny složky mzdy, které tvoří mzdu celkovou, musí být zvoleny podle objektivní metody.

Základní mzda by měla být stanovena některou z metod hodnocení práce (hodnocení velikosti pracovní funkce), která seřadí pracovní činnosti podle nároků a požadavků pracovního místa na zaměstnance. Část mzdy (pohyblivou složku mzdy) by měla organizace navázat na systematické hodnocení zaměstnance, které zhodnotí výsledky práce a pracovní chování. Výše variabilní složky mzdy nemusí být jednotná pro všechny zaměstnance. Je vhodné diferencovat podle profesí na základě možnosti ovlivnit výsledek. Takto nastavený systém umožní zajistit správné relace mezd mezi jednotlivými profesemi a tím i vhodnou diferenciací.

4 Vlastní práce

Praktická část práce se věnuje charakteristice společnosti z interních a internetových zdrojů, popisu pracovních pozic s návazností na organizační strukturu a také identifikaci současného systému hodnocení a odměňování vybrané společnosti. Dále je v praktické části uvedena analýza výsledků dotazníkového šetření, které probíhalo v sídle společnosti.

4.1 Charakteristika společnosti Asko a.s.

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost Asko a.s., která má v současné době 89 zaměstnanců. Společnost byla založena v roce 1991 a její majitelé byli Ing. Vladimír a Daniela Hrdinovi. Aktuální majitel a rovněž generální ředitel je Ing. Jan Hrdina. Společnost sídlí v Praze v Uhříněvsi a hlavním předmětem podnikání je export řeziva v rámci celé EU a distribuce dřevěných výrobků. Mezi její sortiment patří dřevěné fasády, dřevotřískové desky, stavební řezivo, konstrukční materiál, obložení stěn a stropů. V nabídce jsou dále terasy, podlahy, zahradní nábytek a také saunové palubky. Společnost disponuje službou profesionální truhlárny, kde zákazníkovi nabízí přesné formátování, hoblování a vyřezávání do dřevěných desek. Společnost dováží sortiment do 36 zemí světa. Asko a.s. na konci roku 2022 získala certifikát AAA Gold Excellence, který stvrzuje, že společnost splňuje nejpřísnější kritéria hodnocení podle mezinárodně uznávaného statistického prediktivního modelu společnosti Dun & Bradstreet.

4.2 Struktura pracovních pozic

Klíčová pozice je **generální ředitel**, který je rovněž majitelem společnosti. Je zodpovědný za stanovení a tvorbu reálné strategie a ekonomického plánu celé společnosti. Dále je zodpovědný za plnění stanoveného plánu společnosti, realizace, výnosů a zisků. Generální ředitel je kompetentní k provedení personálních změn na všech úrovních ve společnosti, navrhování změn ve strategii, rozpočtu příjmů a výdajů společnosti, navrhování a schvalování výdajů, odměn nebo sankcí v rámci schváleného rozpočtu a také navrhování a schvalování odměn za mimořádné výkony nad rámec schváleného rozpočtu. Klíčové je mít kontrolu nad plněním kroků strategického plánu a plánu jednotlivých oddělení a dále předcházet krizovým situacím v úseku tak, že včas zpracuje úplný návrh na řešení problému a po schválení jej neprodleně zrealizuje se svým týmem.

Další vedoucí pozice je **ředitel WOOD**. Jeho úkolem je vytvořit produkt manažerů a nákupních logistiků, které bude stabilizovat a motivovat. Je zodpovědný za zabezpečení potřebného množství zboží pro zajištění ročního plánu obrátu/výnosů a smluvně ošetřit dodavatelsko-odběratelské vztahy. Dále je pro tuto pozici důležité spoluvytvářet dostatečné portfolio prodejního sortimentu a pravidelně jej aktualizovat, zajistit konkurenceschopné ceny pro zákazníky, vyhodnocovat dodavatele z hlediska obrátkovosti a délky dodacích termínů s cílem dosáhnout co nejkratšího termínu dodání, spolupracovat s dodavateli v rámci marketingové podpory a zabezpečit jejich spoluúčast na prodejních akcích jako jsou výstavy a veletrhy. Ředitel nákupu je povinný zajistit k nakupovaným produktům příslušné certifikáty, prohlášení o vlastnostech a další potřebné dokumenty v souladu s platnou legislativou.

Mezi další vedoucí pozici patří **finanční ředitel**, jehož úkolem je vést ekonomické oddělení a zabezpečit jeho stabilitu a trvalý růst. Plánovat a organizovat činnost oddělení s ohledem na dodržování termínů a plnění cílů, navrhnout personální změny a mimořádné odměny, optimalizovat procesy a efektivně implementovat strategické opatření do provozní reality. Také vytvářet roční finanční plán společnosti a průběžně kontrolovat jeho naplňování. Finanční ředitel zajišťuje a kontroluje dodržování účetních a controllingových postupů, také včasného a správného zpracování měsíčních a ročních závěrek.

Poslední vedoucí pozicí je **vedoucí skladu**, který je zodpovědný k zabezpečení plynulého chodu všech skladových operací. Zajišťuje optimálně uskladněné zboží a dodržování předpisů. Dále zajištění vychystání, zabalení a expedici zboží k zákazníkovi. Pracovník je kompetentní k předložení návrhů na nákup nových VZP a skladového zařízení. Vedoucí skladu je povinný kontrolovat plynulý a bezchybný chod všech skladových operací a procesů. Dále kontroluje, zda všichni podřízení pracovníci při svých činnostech dodržují určené a jasně dané pracovní postupy a jestli dodržují předpisy BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana). Pracovník zajišťuje pravidelné a řádné předávání směny mezi jednotlivými vedoucími.

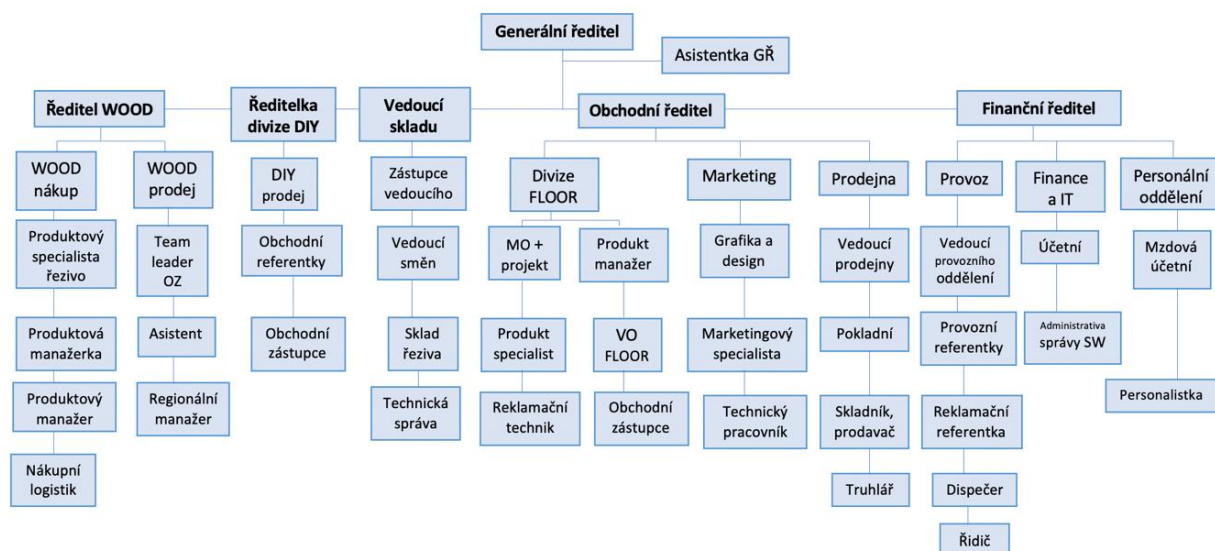
Vedoucí skladu má pod sebou zaměstnance na pozici **manipulační dělník**. Kvůli fyzické stránce pracovní náplně jsou na této pozici zaměstnání muži. Tato funkce zahrnuje činnosti jako příjem zboží, do které se zahrnuje převzetí a kontrola zboží od dopravce, potvrzení dodacího listu, případně zápis vad a škod, uložení zboží do prostoru příjmu a zřetelné označení dodávky a specifikací. Dále navazuje skladování zboží, kde se jedná o uložení skladovaného zboží a následně jeho kontrolu. Je nutné provádění pravidelných a

namátkových inventur, stejně tak udržování čistoty skladovaného zboží a ochranu před jeho znečištěním. Následuje vyskladnění výrobku a jeho předání zákazníkovi nebo převozem do prodejny. Nedílnou součástí této pracovní pozice je spolupráce při řešení reklamací od odběratelů.

Pozice **skladové účetní** zahrnuje kontrolu faktur, záloh a nezaúčtovaných prvotních dokumentů. Jedná se o denní účtování faktur vydaných, pokladních dokladů prodejny a všech ostatních výdejků. Dále patří k pracovní pozici kontrola účtů týkajících se skladové evidence a finančních odchylek a také kontrola účtů pohledávek a závazků před koncem zdaňovacího období.

Mezi další pracovní pozice patří **pokladní** neboli informátor, který má v popisu práce vystavování faktur v hotovosti včetně jejich archivace. Důležitá je kontrola pokladní hotovosti a příprava peněz k odvodu, odepisování zboží z příslušných skladů, doplňování ceníků na vzorkovně a jejich aktualizace. Pracovník se musí informovat o nových sortimentech a výprodejových akcích.

4.3 Organizační struktura



Obrázek 2: Vlastní zpracování organizační struktury společnosti Asko a.s.

4.4 Charakteristika systému hodnocení

V současné době má společnost Asko a.s. jednotný systém hodnocení. Kritéria a pravidla pro hodnocení jednotlivých pozic jsou předem známá a dozví se je zaměstnanec při

nástupu. Každé oddělení disponuje svým vlastním systémem hodnocení, o kterém jsou obeznámeni jak vedoucí zaměstnanci, tak jejich podřízení. Ve společnosti probíhá hodnocení podle SMART systému a je pravidelné na měsíční bázi. Zaměstnanec plní předem dané cíle a osobní úkoly přidělené vedoucím pracovníkem. Hodnocení je zaměřeno výkonově na pracovní výsledky. Každý vedoucí hodnotí své podřízené neformálně každý měsíc na základě splnění předem stanovených cílů. Hodnocení se přímo promítá do mzdy zaměstnance. V současné době nezahrnuje systém hodnocení kritéria, která se zaměřují na znalosti, schopnosti a pracovní chování.

4.5 Charakteristika systému odměňování

Odměňování ve společnosti Asko a.s. reflektuje různé skupiny zaměstnanců. Mzda je tvořena ze dvou částí, a to základní mzdy a pohyblivé částky. Do pohyblivé částky se počítají odměny a hodnocení osobních úkolů. Oddělení a pracovní pozice, které mohou ovlivnit chod prodeje, mají pohyblivou složku mzdy rozdělenou na dvě části. 20 % je navázáno na splnění osobních úkolů a 80 % na obrat z prodeje. Mezi tyto pracovníky se počítají nákupní logistickí a prodejci na pobočce. Ostatní pracovníci, jako je na příklad manipulační pracovník nebo účetní, kteří nemohou ovlivnit prodej, mají pohyblivou složku mzdy rozdělenou na dvě části. Polovina je vázaná na osobní úkoly (v jaké kvalitě dodá pracovník materiál) a druhá polovina se váže na hospodářský výsledek celé firmy. Pokud si firma vede dobře a splňuje svůj roční plán, tak mají zaměstnanci vyšší pohyblivou složku mzdy. Pokud má ale společnost problémy, dostávají zaměstnanci v pohyblivé složce jen odměny za osobní úkoly, pokud je splňují.

Mzda je zaměstnancům určena mzdovým výměrem, ve kterém je přesně specifikována základní mzda. Pohyblivá složka mzdy je stanovena procentem a její výše závisí na vyhodnocení splněných kritérií.

Společnost také nabízí benefity formou free day, které jsou téměř totožné se sick day. Zaměstnanec má 5 dní, kdy může čerpat pracovního volno s plnou náhradou mzdy a bez uvedení důvodu. Dále společnost nabízí stravenkový paušál a životní půjčku, kterou zaměstnavatel poskytuje jen v životně důležitých situacích. Při splnění všech osobních úkolů oddělení dostanou zaměstnanci benefit ve formě 13. platu.

4.6 Dotazníkové šetření

Z hlediska pohlaví se dotazníkové akce zúčastnilo 65 % mužů a 35 % žen. Zastoupení žen a mužů bylo očekávané s ohledem na zaměření společnosti.

Tabulka 1: Otázka 1. Jaká je Vaše pozice?

Otázka č.1	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vedoucí pracovník	2	9 %
Řadový pracovník	11	48 %
Manipulační pracovník	10	43 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi 23 respondenty z různých pracovních funkcí. Tabulka 1 ukazuje, že 2 respondenti jsou vedoucí pracovníci, 11 řadových pracovníků a 10 manipulačních pracovníků.

Tabulka 2: Otázka 2.a Jste ve společnosti spokojen(a)?

Otázka č.2.a	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	11	48 %
spíše ano	12	52 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků výzkumu jsou všichni respondenti ve společnosti spokojeni. V porovnání s následující otázkou je však zajímavé, že práci ve společnosti by 22 % respondentů nedoporučilo.

Tabulka 3: *Otázka 2.b Doporučil(a) byste svým přátelům zaměstnání ve společnosti?*

Otázka č.2.b	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	11	48 %
spíše ano	7	30 %
spíše ne	5	22 %
ne	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Tabulka 3 uvádí, že 78 % respondentů by doporučilo svým přátelům zaměstnání ve společnosti. Naopak 22 % respondentů by zaměstnání ve společnosti nedoporučilo. Tito respondenti jsou na pozici manipulační pracovník, což je z hlediska náplně a náročnosti práce pochopitelné.

Tabulka 4: *Otázka 3. Jste spokojen(a) se mzdou, kterou v současné době máte?*

Otázka č.3	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	6	26 %
spíše ano	10	43 %
spíše ne	6	26 %
ne	1	4 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Respondenti v této otázce odpovídali s vyšší mírou variability. Podle tabulky 4 je přes 60 % respondentů spokojeno se svoji současnou mzdou. Pouze 26 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 4 % respondentů jsou nespokojeni se současnou mzdou. Zaměstnanci, kteří odpověděli záporně, jsou zařazeni na pozici manipulační pracovník.

Tabulka 5: Otázka 4.a Byl(a) jste seznámen(a) se systémem hodnocení společnosti?

Otázka č.4.a	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	11	48 %
spíše ano	12	52 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření podle tabulky 5 je zřejmé, že zaměstnanci byli se systémem hodnocení seznámeni. Toto vyplynulo i ze strukturovaného rozhovoru s personalistkou, která uvedla, že se systémem zaměstnanci seznamují při přijetí do společnosti.

Tabulka 6: Otázka 4.b Je toto hodnocení pravidelné?

Otázka č.4.b	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	11	48 %
spíše ano	7	30 %
spíše ne	5	22 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle tabulky 6 vyplývá, že 22 % respondentů není hodnoceno na pravidelné bázi. Z hlediska pracovního zařazení pravidelné hodnocení postrádají zaměstnanci na pracovní pozici manipulačního pracovníka. Z této otázky vyplývá, že ve společnosti není zavedeno formální hodnocení, které by bylo prováděno pravidelně. Pravidelnost hodnocení závisí na daném vedoucím zaměstnanci.

Tabulka 7: Otázka 5. Byl(a) jste s výsledkem hodnocení obeznámen(a)?

Otázka č.5	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	10	44 %
spíše ano	8	35 %
spíše ne	4	17 %
ne	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi v této otázce se dělí podle pracovní pozice. Respondenti, kteří uvedli jejich pracovní pozice jako vedoucí a řadoví pracovníci odpověděli, že byli s výsledkem hodnocení seznámeni. Kladně odpovědělo 44 % respondentů. Naopak 21 % zaměstnanců uvedlo, že s výsledkem seznámení nebyli. Záporně odpověděli manipulační pracovníci, kteří se odpovědí na tuto otázku rozdělili na dvě poloviny. Polovina odpověděla, že je s výsledkem spíše seznámena a druhá polovina, odpověděla, že většinou seznámena není.

Tabulka 8: Otázka 6.a Domníváte se, že výše měsíční prémie je stanovena pohyblivě podle výsledků Vaší práce?

Otázka č.6.a	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	7	30 %
spíše ano	9	39 %
spíše ne	5	22 %
ne	2	9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů neboli 69 % se domnívá, že měsíční prémie je stanovena podle výsledků práce. 31 % respondentů však tvrdí, že prémie není stanovena podle výsledků práce a tento podíl není zanedbatelný. Zaměstnanci, kteří odpověděli záporně, podle tabulky 8 je to 9 %, jsou z řad manipulačních a řadových pracovníků. Tito zaměstnanci nesouhlasí s tvrzením, že se výše měsíční prémie stanovuje pohyblivě podle výsledků práce zaměstnanců. Důvodem může být to, že manipulační a řadoví pracovníci nemají možnost ovlivnit výsledek prodeje, a tak nemohou svojí prací ovlivnit výši svojí pohyblivé složky mzdy.

Tabulka 9: Otázka 6.b Vyhovuje Vám to?

Otázka č.6.b	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	14	61 %
spíše ano	4	17 %
spíše ne	5	22 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka doplňuje otázku předchozí. Z tabulky 9 je patrné, že 61 % respondentům vyhovuje, jak je nastavený systém, podle kterého se rozdělují prémie. Jsou to ti zaměstnanci, kteří se domnívají, že prémie je stanovena podle výsledků práce. 17 % respondentů se systémem spíše vyhovuje a zbylým 22 % respondentů tento systém nevyhovuje.

Tabulka 10: Otázka 7. Jste spokojen(a) s informovaností uvnitř společnosti?

Otázka č.7	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	9	39 %
spíše ano	9	39 %
spíše ne	4	17 %
ne	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost uvnitř společnosti je podle výsledků šetření dostatečná. Respondenti, kteří nejsou spokojeni, jsou převážně manipulační pracovníci. Tabulka 10 vypovídá, že nespokojených pracovníků, kteří jako svoji odpověď uvedli spíše ne a ne je 21 %. Zbylých 78 % pracovníků z řad vedoucích a řadových pozic se ztotožnilo se spokojeností o informovanosti uvnitř společnosti.

Tabulka 11: Otázka 8. Všímá si Váš nadřízený dostatečně Vaší práci?

Otázka č.8	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	14	62 %
spíše ano	5	22 %
spíše ne	3	13 %
ne	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů na otázku odpověděla kladně. 84 % respondentů na otázku odpovědělo ano a spíše ano, jak můžeme vidět v tabulce 11. Dalších 17 % respondentů z řad manipulačních pracovníků má pocit, že se vedoucí dostatečně nevěnuje jejich práci a nedává jim zpětnou vazbu. Na to navazují odpovědi i v ostatních otázkách týkající se pochvaly a konstruktivní kritiky.

Tabulka 12: *Otázka 9.a Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?*

Otázka č.9.a	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	13	57 %
spíše ano	10	43 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti se shodli, že je pro ně důležitá pochvala a uznání. Tabulka 12 ukazuje, že 57 % respondentů uvedlo jako svoji odpověď ano a 43 % respondentů uvedlo spíše ano.

Tabulka 13: *Otázka 9.b Dostává se Vám takové pochvaly, jakou si zasloužíte a očekáváte?*

Otázka č.9.b	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	7	30 %
spíše ano	10	43 %
spíše ne	6	27 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle uvedených odpovědí je pro všechny respondenty je důležitá pochvala a uznání. Podle tabulky 13 odpovědělo pouze 30 % respondentů, že se jim dostává taková pochvala, kterou očekávají. 43 % respondentů na tuto otázku odpovědělo spíše ano. Problém je u zbylých 27 % respondentů, kteří tuto zpětnou vazbu nemají.

Tabulka 14: *Otázka 10.a Je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?*

Otázka č.10.a	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	13	57 %
spíše ano	10	43 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 ukazuje, že 57 % respondentů na tuto otázku odpovědělo ano a 43 % respondentů zvolilo odpověď spíše ano. Z toho vyplývá, že stejně jako pochvala a uznání je pro zaměstnance důležitá konstruktivní kritika. Všichni zaměstnanci považují konstruktivní kritiku za důležitou.

Tabulka 15: Otázka 10.b Když jste udělal(a) chybu, dostane se Vám bezprostředně konstruktivní kritiky?

Otázka č.10.b	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	10	43 %
spíše ano	10	43 %
spíše ne	3	14 %
ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme v tabulce 15 vidět, 86 % respondentů uvedlo, že pokud udělají chybu, tak hned dostanou od vedoucího zaměstnance zpětnou vazbu. Důležité je porovnat tuto odpověď s následující otázkou.

Ze vzorku respondentů se shodlo 86 % zaměstnanců, že tato bezprostřední kritika není přehnaná.

Tabulka 16: Otázka 10.c Domníváte se, že když uděláte chybu, dostává se Vám přehnané kritiky?

Otázka č.10c	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	1	4 %
spíše ano	0	0 %
spíše ne	10	43 %
ne	12	53 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina zaměstnanců potvrzuje, že bezprostřední zpětná vazba od vedoucího zaměstnance není přehnaná. Dle tabulky 16 jen 4 % respondentů uvádí, že se jim dostává přehnané kritiky za provedení chyby. Jedná se o zástupce pracovní pozice manipulační dělník.

Tabulka 17: *Otázka 11. Co Vás motivuje:*

Otázka č.11	Absolutní četnost	Relativní četnost
obsah práce, seberealizace	17	26 %
mezilidské vztahy na pracovišti	17	26 %
mzda	8	12 %
sociální výhody, benefity	2	3 %
pracovní podmínky	9	14 %
image společnosti na veřejnosti	1	2 %
možnost osobního růstu a postupu	5	8 %
jistota pracovního místa	7	11 %
jiné, prosím, specifikujte:	0	0 %

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Z hlediska motivace je pro zaměstnance společnosti důležitý obsah práce, mezilidské vztahy na pracovišti. Na tyto důležité motivátory odpovědělo 26 % respondentů podle tabulky 17. Dalším důležitým motivačním prvkem je mzda, pracovní podmínky a jistota pracovního místa.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení současné situace

Společnost Asko a.s. má zavedený systém hodnocení zaměstnanců, jehož výsledky se přímo promítají do odměňování. Zaměstnanci jsou se systémem hodnocení a odměňování seznámeni již při nástupu. Cílem hodnocení a odměňování je motivovat zaměstnance k plnění pracovních úkolů. Hodnocení zaměstnanců probíhá každý měsíc, je zaměřené na bezprostřední plnění stanovených cílů a výkon zaměstnance a přímo se promítá do mzdy. Ostatní hodnocení v rámci manažerské role vedoucího zaměstnance probíhá neformálně. Hodnocení pracovního chování je záležitostí každého vedoucího a není jednotné. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnocení zaměstnance nemá přesně stanovená pravidla a jeho pravidelnost závisí na konkrétním vedoucím zaměstnanci.

Tento systém je v současné době pro společnost dostačující, vzhledem k velikosti společnosti. Díky nízké fluktuaci zná každý vedoucí své podřízené zaměstnance. Pro zaměstnance jsou důležité i osobní vztahy. Pokud by se však společnost rozšiřovala, personální oddělení bude potřebovat informace, které mohou být využity pro personální práci. K tomu může být využit jednotný systém hodnocení zaměstnanců, který bude kromě pracovního výkonu zaměřený i na znalosti, schopnosti a pracovní chování. Výsledky ze systému hodnocení znalostí a dovedností mohou sloužit pro systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, přemísťování, povyšování a tím zajistí i motivaci a stabilizaci zaměstnanců.

5.1.1 Silné stránky

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti Asko a.s. má svou tradici. Pravidla jsou jasně popsána a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni. Systém podporuje motivaci zaměstnanců k výkonu a je v souladu se strategií společnosti. Přímá vazba hodnocení do pohyblivé složky mzdy je pro zaměstnance motivační. Stanovená pravidla hodnocení jsou rozdílná pro dvě základní skupiny zaměstnanců, kteří jsou rozdělení podle možnosti ovlivnit výsledek prodeje, hospodaření společnosti. Cíle stanovené v hodnocení jsou pro zaměstnance realizovatelné, specifické, měřitelné, a termínované.

5.1.2 Slabá místa

Hodnocení zaměstnanců se promítá hlavně do mzdy. Není zaměřeno na kritéria hodnocení pracovního chování, znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu personální oddělení

nemá informace, které jsou důležité pro ostatní činnosti personálního řízení, jako je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kariérní postup atd. Pravidla pro hodnocení vedoucím zaměstnancem nejsou jednotně popsána a hodnocení neprobíhá pravidelně. Každý vedoucí hodnotí v rámci své manažerské role. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 27 % zaměstnanců nemá takovou zpětnou vazbu, kterou by očekávali.

5.2 Návrh řešení

K systému hodnocení, které je zaměřené na výsledky práce by bylo vhodné přidat základní kritéria hodnocení pracovního chování, znalostí a schopností. Zároveň výsledky z hodnocení částečně navázat do pohyblivé složky mzdy.

5.2.1 Návrh řešení pro systém hodnocení

Společnost zvolí taková doplňující kritéria, která budou podporovat stanovené cíle. Prvním krokem je určení obecných kritérií pracovního chování a schopností, na kterých se vedoucí zaměstnanci společnosti shodnou. Hodnocením zaměstnance na základě těchto kritérií bude možné zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá pracovní činnosti a jaký má potenciál pro další využití ve společnosti.

Pro pilotní formální hodnocení mohou být zvoleny kritérii samostatnost, přesnost a spolupráce. Vhodné je k vybraným kritériím charakterizovat míru úrovně plnění, které umožní jednotný postup a objektivní hodnocení jednotlivých zaměstnanců od různých vedoucích (metoda hodnocení pomocí stupnice). Obecný popis úrovně bude v kompetenci Personální oddělení, které ho může vytvořit vlastními silami nebo ve spolupráci s externí firmou.

Návrh popisu pro kritérium samostatnost je uvedeno v tabulce 18.

Definice kritéria: Schopen pracovat samostatně bez vnější kontroly a dohledu.

Tabulka 18: *Popis hodnotícího kritéria samostatnost*

Úroveň	Popis kritéria
Velmi nízká	Neschopen jednat a pracovat bez vnějšího vedení a kontroly.
Dostatečná	Splní přímo zadané úkoly v rozsahu výslovně uvedeném a nezbytně nutném.
Dobrá	Po zadání základních údajů schopen samostatné práce a splnění úkolů.
Vynikající	Schopnost samostatné práce na plnění jakýchkoli úkolů. Schopen jednat nezávisle a podle vlastního úsudku.

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Návrh popisu pro kritérium samostatnost je uvedeno v tabulce 19.

Definice kritéria: Schopen pracovat přesně a důsledně.

Tabulka 19: *Popis hodnotícího kritéria přesnost*

Úroveň	Popis kritéria
Velmi nízká	Neschopen přesné práce. Vysoká chybovost.
Dostatečná	Mírná chybovost při práci.
Dobrá	Většinou přesné. Chyby se vyskytují ojediněle.
Vynikající	Práci odvádí vždy přesně a kvalitně.

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Návrh popisu pro kritérium samostatnost je uvedeno v tabulce 20.

Definice kritéria: Schopen spolupracovat s kolegy a předávat informace

Tabulka 20: *Popis hodnotícího kritéria spolupráce*

Úroveň	Popis kritéria
Velmi nízká	Neschopen spolupráce s kolegy, nepředává informace.
Dostatečná	Preferuje samostatnou práci. Spolupracuje, když je to nutné.
Dobrá	Spolupracuje s ostatními kolegy.
Vynikající	Spolupracuje, aktivně předává informace a je ochoten pomoci.

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Hodnocení pomocí předem definované stupnice ulehčí vedoucím zaměstnancům vlastní hodnocení a zajistí jednotný postup a objektivnější výsledky.

Hodnocení pracovního chování, znalostí a dovedností je vhodné pravidelně opakovat a stanovit ho s roční nebo půlroční frekvencí. Personální oddělení vytvoří pravidla hodnocení, ve kterých bude popsáno, jak hodnotit a jak vést hodnotící pohovor se zaměstnancem. Z hodnotícího pohovoru musí být písemný záznam, který obdrží i hodnocený zaměstnanec. Tento systém hodnocení vedoucím zaměstnancům poskytne jednotný návod a zaměstnancům umožní zpětnou vazbu. Výstup z hodnocení nebude pouze do odměňování, ale bude podkladem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, převedení na jiné pracovní místo, nebo povýšení.

5.2.2 Návrh řešení pro systém odměňování

Z hlediska odměňování může společnost výsledky formálního hodnocení doplnit do pohyblivé složky mzdy. Vyšší procento navázané na formální hodnocení bude u zaměstnanců, kteří nemají přímý vliv na prodej. V současné době mají tito zaměstnanci 50% pohyblivé složky mzdy navázaných na hospodářský výsledek organizace, který nemohu svým výkonem ovlivnit. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro některé zaměstnance je tato skutečnost nevyhovující. Proto lze u těchto zaměstnanců snížit např. o polovinu část pohyblivé složky mzdy navázanou na výsledek a přidat výstup z neformálního hodnocení, který potom bude tvořit až 25% pohyblivé složky mzdy. U zaměstnanců s přímým vlivem na prodej bude navázána nižší část, např. 10%.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na systém hodnocení a odměňování pracovníků. Z teoretických východisek vyplynulo, že tyto oblasti personální práce by měly být propojené. Organizace při tvorbě systému hodnocení a odměňování zvolí taková pravidla, která odpovídají jejím cílům, vzájemně se doplňují a navazují na sebe. Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak je ve vybrané společnosti nastaven systém hodnocení a jaký má vliv na systém odměňování.

Systém hodnocení zaměstnanců by měl být vytvořen tak, aby pravidelně poskytoval personálnímu oddělení informace, které jsou důležité pro personální činnosti. Výsledky z hodnocení zaměstnanců navazují na programy vzdělávání a rozvoje, kariérní růst, odměňování a podporují motivaci. Ve zvolené společnosti je hodnocení zaměřené hlavně na výkon. Pracovníci jsou hodnoceni za plnění osobních úkolů a cílů firmy. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance se přímo promítá do mzdy přiznáním konkrétní výše pohyblivé složky mzdy.

Systém odměňování je v souladu s plněním strategických cílů společnosti a podporuje zaměstnance k plnění osobních úkolů. Mzda zaměstnanců je rozdělena na základní složku mzdy a na variabilní/pohyblivou složku mzdy. Tu tvoří plnění cílů společnosti a na to návazné hodnocení osobních úkolů od vedoucího pracovníka. Výše variabilní složky mzdy není jednotná pro všechny zaměstnance, je diferencovaná podle profesí na základě možnosti ovlivnit výsledek. Tento systém odměňování umožňuje nastavení správných relací mezd mezi jednotlivými profesemi a tím i vhodnou diferenciací. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci se domnívají, že pohyblivá složka mzdy je tvořena podle výsledku práce. Jednalo se o malý vzorek respondentů. Tento vzorek patří do skupiny zaměstnanců, kteří nemohou ovlivnit výsledek hospodaření společnosti. U těchto zaměstnanců je možné změnit nastavení pohyblivé složky mzdy tak, aby část byla navázána na hodnocení pracovního chování. To společnost aktuálně provádí pouze neformálně. Formální hodnocení by mohlo zaměstnancům poskytnout od vedoucího zaměstnance zpětnou vazbu a tím zvýšit jejich motivaci.

V současné době je také důležité, aby úroveň mezd byla stanovena s přihlédnutím k trhu práce, tím společnost zajistí pro zaměstnance tzv. vnější spravedlivost, která je z hlediska motivace pro zaměstnance důležitá.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*: Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Přeložil Dr. Karel Kvapil CSc. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0

HLOUÁŠKOVÁ, Pavla, Eva HOFMANNOVÁ, Pavel KNEBL, Dana ROUČKOVÁ, Zdeněk SCHMIED, Petr SCHWEINER a Ludmila TOMANDLOVÁ. *Zákoník práce*. 11. vydání. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-115-4.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-202-7.

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 2. dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-413-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

Internetové zdroje

Asko a.s. [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.asko-as.cz>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení lidských zdrojů (Upraveno podle Fombruna a kol., 1984).....	15
Obrázek 2: Vlastní zpracování organizační struktury společnosti Asko a.s.....	29

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Otázka 1. Jaká je Vaše pozice?	31
Tabulka 2: Otázka 2.a Jste ve společnosti spokojen(a)?	31
Tabulka 3: Otázka 2.b Doporučil(a) byste svým přátelům zaměstnání ve společnosti?	32
Tabulka 4: Otázka 3. Jste spokojen(a) se mzdou, kterou v současné době máte?	32
Tabulka 5: Otázka 4.a Byl(a) jste seznámen(a) se systémem hodnocení společnosti? ..	33
Tabulka 6: Otázka 4.b Je toto hodnocení pravidelné?	33
Tabulka 7: Otázka 5. Byl(a) jste s výsledkem hodnocení obeznámen(a)?	33
Tabulka 8: Otázka 6.a Domníváte se, že výše měsíční prémie je stanovena pohyblivě podle výsledků Vaší práce?	34
Tabulka 9: Otázka 6.b Vyhovuje Vám to?	34
Tabulka 10: Otázka 7. Jste spokojen(a) s informovaností uvnitř společnosti?	35
Tabulka 11: Otázka 8. Všimá si Váš nadřízený dostatečně Vaší práce?	35
Tabulka 12: Otázka 9.a Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?	36
Tabulka 13: Otázka 9.b Dostává se Vám takové pochvaly, jakou si zasloužíte a očekáváte?	36
Tabulka 14: Otázka 10.a Je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?	36
Tabulka 15: Otázka 10.b Když jste udělal(a) chybu, dostane se Vám bezprostředně konstruktivní kritiky?	37
Tabulka 16: Otázka 10.c Domníváte se, že když uděláte chybu, dostává se Vám přehnané kritiky?	37
Tabulka 17: Otázka 11. Co Vás motivuje:	38
Tabulka 18: Popis hodnotícího kritéria samostatnost	40

Přílohy

Příloha 1:Dotazníkové šetření.....	47
Příloha 2: Otázky pro hlavní personalistku.....	49

Dotazníkové šetření

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Vážená paní, vážený pane, jsem studentka ČZU a chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Vaše odpovědi budou sloužit pouze pro účely bakalářské práce, která se týká hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Odpovědi jsou anonymní.

Děkuji Vám za odpovědi a za pomoc.

Hezký den Vám přeje Markéta Feiferová

- Jste?*
 muž žena
1. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 Vedoucí pracovník
 Řadový pracovník
 Manipulační pracovník
2. Jste ve společnosti spokojen(a)?
 ano spíše ano spíše ne ne
3. Doporučil(a) byste svým přátelům zaměstnání ve společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
4. Jste spokojen(a) se mzdou, kterou v současné době máte?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 5.a Byl(a) jste seznámen(a) se systémem hodnocení společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 5.b Je toto hodnocení pravidelné?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 5.c Byl(a) jste s výsledkem hodnocení obeznámen(a)?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 6.a Domníváte se, že výše měsíční prémie je stanovena pohyblivě podle výsledků Vaší práce?

ano spíše ano spíše ne ne

6.b Vyhovuje Vám to?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Jste spokojen(a) s informovaností uvnitř společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Všímá si Váš nadřízený dostatečně Vaši práci?

ano spíše ano spíše ne ne

9. a Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

ano spíše ano spíše ne ne

9. b Dostává se Vám takové pochvaly, jakou si zasloužíte a očekáváte?

ano spíše ano spíše ne ne

10.a Je pro Vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?

ano spíše ano spíše ne ne

10.b Když jste udělal(a) chybu, dostane se Vám bezprostředně konstruktivní kritiky?

ano spíše ano spíše ne ne

10.c Domníváte se, že když uděláte chybu, dostává se Vám přehnané kritiky?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Co Vás motivuje *můžete vybrat i více možností*

<input type="checkbox"/>	obsah práce, seberealizace
<input type="checkbox"/>	mezilidské vztahy na pracovišti
<input type="checkbox"/>	mzda
<input type="checkbox"/>	sociální výhody, benefity
<input type="checkbox"/>	pracovní podmínky
<input type="checkbox"/>	image společnosti na veřejnosti
<input type="checkbox"/>	možnost osobního růstu a postupu
<input type="checkbox"/>	jistota pracovního místa
<input type="checkbox"/>	jiné, prosím, specifikujte:

Děkuji Vám za vyplnění a trpělivost!

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky pro hlavní personalistku

Příloha 2: Otázky pro hlavní personalistku

1. Kolik zaměstnanců má firma Asko a.s.?
2. Máte odbory a kolektivní smlouvu?
3. Má vaše společnost mzdový předpis, kde je blíže určen systém odměňování?
4. Provádíte hodnocení zaměstnanců?
5. Je toto hodnocení pravidelné?
6. Jsou předem známa kritéria hodnocení?
7. Jsou tato kritéria shodná pro všechny zaměstnance nebo jsou rozdílná podle jednotlivých profesních skupin?
8. Má hodnocení zaměstnanců návaznost na jejich odměňování?
9. Jaká jsou pravidla pro odměňování?
10. Jaká je struktura mzdy a podle čeho je určena?
11. Je pohyblivá složka mzdy/ prémie/ bonus vázán na základní mzdu nebo na hodnocení či prodej?

Zdroj: Vlastní zpracování