



## **ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

### **Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podmínkách podniku X**

### **Evaluation and remuneration system of employees in a particular company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

**Babeta Ulrichová**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Babeta Ulrichová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podmínkách podniku X

**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Evaluation and remuneration system of employees in a particular company

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky hodnocení a odměňování zaměstnanců a obvyklá řešení
- Proveďte průzkum hodnocení a odměňování v organizaci zabývající se obchodováním na burze, navrhněte vhodné řešení modelu a zdůvodněte
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná pomocí dotazníků od zaměstnanců podniku
- Porovnejte výsledky analýzy systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci s výsledky výzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení pro danou organizaci.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2007, 789 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2006, 126 s. Management (Grada). ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Management (Grada). ISBN 80-726-1033-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:**

  
.....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

  
.....

**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

  
.....

**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 5. prosince 2014**

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:**

  
.....

## **Vzor citačního záznamu**

ULRICHOVÁ, Babeta. *Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podmínkách podniku X*. 2015. Praha: ČVUT. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce  
PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla  
k vypracování této bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce si klade za cíl, seznámit Vás se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců, který v posledních letech využívají manažeři a personalisté v různých společnostech. Jedná se o nedílnou součást řízení každé společnosti, protože právě zaměstnanci jsou hlavními tvůrci přidané hodnoty. V teoretické části bakalářské práce je popsán právě význam hodnocení a odměňování, jejich vzájemné propojení, pravidla a metody pro hodnocení a také to, jak lze sdělovat výsledky hodnocení zaměstnancům. Poslední část bakalářské práce se zabývá skutečným fungováním systému hodnocení a odměňování v konkrétní společnosti, která obchoduje s měnovými páry na burze.

## **Klíčová slova**

System hodnocení zaměstnanců, systém odměňování zaměstnanců, metody hodnocení, řízení lidských zdrojů

## **Abstract**

This thesis aims to provide information on the evaluation and remuneration system of employees, which is used in various companies by managers and HR professionals. It is an important part of the management of every company, because employees are the main creators of value added. The theoretical part of the thesis describes the importance of evaluation and remuneration, their interconnections, rules and methods for the evaluation as well as how to report the results of the evaluation to employees. The second part of the thesis deals with the real functioning of the evaluation and remuneration system in the particular company that trades currency pairs on the Stock Exchange.

## **Key words**

Evaluation system of employees, remuneration system of employees, methods for evaluation of employees, human resource management

# Obsah

ÚVOD .....	1
TEORETICKÁ ČÁST .....	2
1. Pojem hodnocení zaměstnanců a jeho význam.....	2
1.1. Motivace a význam zpětné vazby .....	5
1.2. Kritéria pro hodnocení zaměstnanců .....	11
1.3. Metody a pravidla pro hodnocení pracovníků .....	13
1.4. Osoba hodnotitele .....	18
1.5. Sdělování výsledků hodnocení .....	21
2. Vztah systému hodnocení k systému odměňování .....	24
2.1. Hlavní prvky odměňování .....	28
2.2. Zaměstnanecké výhody jako součást systému odměňování .....	30
PRAKTICKÁ ČÁST .....	32
3. Cíl práce a výzkumné otázky.....	32
3.1. Historie a vývoj podniku.....	33
3.2. Základní organizační struktura .....	34
3.3. Struktura zaměstnanců v oddělení sales .....	35
3.4. Charakteristika pozic zaměstnanců v oddělení sales .....	38
3.5. Analýza systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců v oddělení sales.....	39
3.6. Vyhodnocení výzkumných otázek.....	41
3.7. Návrh doporučení a změn pro zefektivnění systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců .....	42
ZÁVĚR .....	43
Seznam literatury .....	44
Seznam tabulek .....	45
Seznam obrázků.....	46
Přílohy.....	47
Evidence výpůjček.....	49



## ÚVOD

Jednou z věcí, se kterou se nejen manažeři či personalisté v posledních letech více seznamují, je hodnocení zaměstnanců. Jedná se o nedílnou součást řízení každé společnosti, protože právě zaměstnanci jsou hlavními tvůrci přidané hodnoty. Podle české autorky Dvořákové (2007, s. 3) se největší rozvoj personální práce v České republice datuje od počátku 90. let 20. století. S hodnocením pracovníků jde ruku v ruce i jejich odměňování. Odměňování pracovníků se v posledních letech také změnilo. V dnešní době je to také nástroj pracovníka při rozhodování se o novém pracovním místě (pokud společnosti nabízejí stejné pracovní podmínky, stejnou náplň práce, nastávající pracovník se rozhoduje i podle nabízeného seznamu odměn a benefitů).

V teoretické části bakalářské práce se snažím vystihnout právě význam hodnocení a odměňování, jejich vzájemné propojení, jaká existují pravidla a metody pro hodnocení a také to, jak sdělovat výsledky hodnocení zaměstnancům. Podle další autorky Wágnerové (2008, s. 7) principy, které používají i přední podniky v České republice a jsou v této práci uvedeny, jsou v zájmu managementu, majitelů, akcionářů ale i zaměstnanců.

Poslední část bakalářské práce se zabývá tím, jak ve skutečnosti funguje systém hodnocení a odměňování v konkrétní společnosti, která se zabývá obchodováním s měnovými páry na burze. K tomu, abych tyto informace získala, jsem nastudovala firemní materiály a využila dotazníků. Výsledkem vyhodnocených dotazníků je formulace doporučení, o které mají zaměstnanci ve společnosti X (společnost chtěla zůstat anonymní) největší zájem a jejichž zavedením by se zvýšila úroveň dosavadního zavedeného systému odměňování.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Pojem hodnocení zaměstnanců a jeho význam

Pro organizaci, která má být prosperující, konkurenceschopná a úspěšná, je na prvním místě to, aby si uvědomila jednu věc. A sice to, že největším bohatstvím firmy jsou lidé, lidské zdroje. Ty mají největší podíl na úspěchu organizace. Řízení lidských zdrojů, resp. personální management, se zabývá i činností hodnocení zaměstnanců. Tuto činnost ve firmách nejčastěji vykonává personální oddělení. Pokud společnost nemá personální oddělení anebo chce opravdu kvalitní zpracování hodnocení pracovníků, zadává tuto práci odborníkům z konzultačních firem specializovaných na HR. Tito specialisté se pouze snaží navrhnout a nastavit model na míru společnosti. Samotný proces hodnocení je už na manažerovi, resp. na nadřazeném hodnoceného zaměstnance.

*„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost zabývající se*

*a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*

*b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*

*c) hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2007, s. 207)*

*„Ve skutečnosti však proces hodnocení výkonu vůbec nemusí být náročný ani problematický. Jedná se vlastně o celkem přímočarý postup. Celý proces začíná vytyčením cílů, pochopením přínosů pro všechny zúčastněné a určením hlavních kritérií.“ (Arthur, 2010, s. 12)*

Zásadními kritérii podle Koubka (2007, s. 161) pro hodnocení pracovníků je spravedlivost a správný výběr hodnotících kritérií. Pokud osoba hodnotitele tato kritéria navrhne správně, výsledkem je velmi účinný nástroj kontroly, usměřování a motivování pracovníků.

Americká autorka Diane Arthur v roce 2010 vydala knihu, z níž jsem čerpala (a čerpali z ní i další američtí autoři, kteří se touto problematikou hodnocení zabývají), označuje tuto činnost jako hodnocení výkonu. Avšak nejedná se o hodnocení samotného

pracovního výkonu (např. počet vyrobených součástí, počet prodaných výrobků apod.), ale i o to, co je s výkonem spjato (např. charakteristika osobnosti pracovníka, jeho práce a komunikace s ostatními pracovníky, znalosti, dovednosti apod.).

## **VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, hodnocení zaměstnanců je důležité pro to, abychom co nejvíce využili schopností a znalostí jednotlivých pracovníků. Toto hodnocení má velký přínos jak pro daného zaměstnance, tak pro řídicí pracovníky, ale i pro celou organizaci.

### **Význam hodnocení pro řídicího pracovníka:**

Přínosem výsledků hodnocení pro řídicího pracovníka je maximální využití schopností svých zaměstnanců. Toho vedoucí pracovník dosáhne tak, že bude seznámen u daného jednotlivce s jeho silnými stránkami. Ale naopak bude vědět i o oblastech, na kterých by byla potřeba zapracovat.

### **Význam hodnocení pro zaměstnance:**

Přínosem výsledků hodnocení pro zaměstnance je určení oblasti zodpovědnosti a tím pádem i rozsahu a povahy jeho práce. Toto je velice důležité, protože tím se eliminuje nesoulad mezi očekáváním zaměstnavatele a plněním pracovních úkolů zaměstnancem.

Dalším přínosem je i to, že zaměstnanec získá zpětnou vazbu o tom, jak si počínal v oblastech, za které zodpovídal. Pokud je zpětná vazba kladná, může to vést k diskusi o dalších cílech či dokonce o pracovním povýšení. Pokud je zpětná vazba negativní v přípustné míře, mohou se strany dohodnout o odpovídající formě školení.

### **Význam hodnocení pro organizaci:**

Přínosem výsledků hodnocení pro organizaci je to, že společnost si může vytyčit cíle kariérního růstu svých zaměstnanců. Výsledky mohou také odhalit, zda je soulad mezi cíli zaměstnance a cíli firmy.

Dále se také hodnotící data dají využít k vypracování konkurenceschopných a spravedlivých programů řízení mezd. V neposlední řadě hodnocení pomáhá určit, jaká další školení a inovace budou zapotřebí.

V praxi se výsledky hodnocení pracovníků podle Koubka (2007, s. 210) nejčastěji používají při:

- a) odměňování (tj. podle mzdové (platové) struktury, peněžní i nepeněžní formy odměn)
- b) vzdělávání a rozvoji (to může uskutečnit buď zaměstnanec sám – např. přihlášením se na rekvalifikační kurzy apod., nebo organizace jej sama uspořádá)
- c) zlepšování pracovního výkonu a motivování pracovníků
- d) rozmísťování pracovníků (tj. povyšování, převedení nebo přeřazení, které vede ke zlepšení pracovního výkonu, či úplné ukončení pracovního poměru)

## 1.1. Motivace a význam zpětné vazby

### MOTIVACE

Podle Armstronga (2007, s. 219) cílem teorie motivace „je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření“. Pokud jsou zaměstnanci na své pracovní pozici spokojeni a jsou spokojeni i se svojí vykonanou prací, jsou zároveň i nejlépe motivováni. Úkolem organizace je tedy přiměřená míra motivace zaměstnance. Jestliže firma své pracovníky motivuje nedostatečně, má to za následek neuspokojivý pracovní výkon. Toto platí i v případě, jestliže firma své pracovníky motivuje až přespříliš.

Přístup k motivaci je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace. Tato teorie podle Koubka (2007, s. 59) „vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (či také udržovací faktory nebo dissatisfactory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.“

Tabulka 1 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

(Koubek, 2007, s. 60)

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav (žádná spokojenost)
	úspěch (dosažení cíle) uznání práce sama odpovědnost (pravomoci) povýšení možnost osobního růstu	podniková politika a správa dozor (odborný dozor) vztahy s nadřízeným vztahy s kolegy vztahy s podřízenými mzda/plat pracovní podmínky jistota práce osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

„Z příkladu vyplývá, že pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory), a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“ (Koubek, 2007, s. 59)

Vedoucí pracovník, resp. manažer, by se měl tedy snažit o co nejlepší realizování hygienických faktorů a motivační faktory využívat spíše doplňkově.

Tato teorie vhodně doplňuje Maslowovu teorii hierarchie potřeb. Americký psycholog Abraham Harold Maslow definoval v polovině 20. století pět základních lidských potřeb. Tyto potřeby jsou řazeny od nejnižší po nejvyšší (dle naléhavosti) a tvoří pomyslnou pyramidu.



Obrázek 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

(<http://ekonom.ihned.cz/c1-62739420-update-maslowovy-pyramidy-lidskych-potreb>)

Na nejnižší pozici se nacházejí fyziologické potřeby. Jedná se o základní životní potřeby k udržení života, které jsou společné všem biologickým organismům (např. potrava, vylučování, dýchání, pohyb, rozmnožování).

Na další pozici se nacházejí potřeby jistoty a bezpečí. Tyto potřeby jsou uspokojeny, jestliže daný jedinec má svůj řád, pravidla, zásady. To u něj vyvolává pocit bezpečí a jistoty.

Na další pozici se nachází potřeba přátelství a přijetí. Jedinec tuto potřebu uspokojí, jestliže bude přijat společností a pokud bude mít pocit sounáležitosti.

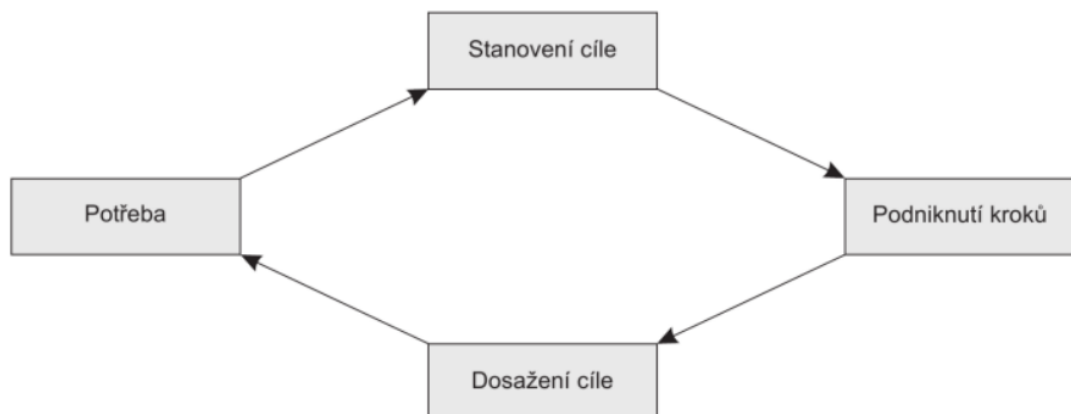
Na předposlední příčce se nachází potřeba sounáležitosti a úcty. Jestliže jedinec bude mít sám k sobě úctu (tj. nebude závislý na mínění druhých a bude si vážit sám sebe), bude uctivý i ke svému okolí, může dosáhnout pocitu moci, prestiže a sebeuspokojení, a také se bude moci posunout na nejvyšší pozici v Maslowově pyramidě.

Touto nejvyšší pozicí je potřeba seberealizace. Potřeba seberealizace a sebeaktualizace u jedince většinou vzniká až v dospělosti nebo v době zaměstnání. Jedná se především o reálné cíle, kterých chce daný jedinec dosáhnout všemi dostupnými prostředky, především s využitím svého vlastního potenciálu.

Člověk se posouvá výše, do dalších pozic, jestliže předchozí potřeby jsou naplněny. Je to dáno tím, že naplněné potřeby přestávají působit jako stimul. Člověk je hnán dopředu, aby uspokojoval své potřeby (jsou potřebné proto, aby člověk byl aktivní). Každý jedinec je zároveň individuem, tudíž i tyto potřeby jsou individuální.

Co se týká motivování zaměstnanců na pracovišti, musí si zaměstnavatel uvědomit, že není pravdivé heslo 'nic nemotivuje lépe než peníze'. „Pracovníci ovšem reagují nanejvýš pobouřeně, když zjistí, že v jiných podnicích by byl jejich výkon honorován výrazně lépe. Jenže na nic si člověk nezvykne tak rychle jako na dobrý plat. Tak proč se potom angažovat...“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 17).

Je tedy nezbytné dobře porozumět faktorům, které zaměstnance motivují. Na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb je založen model motivace. (Armstrong, 2009, s. 109)



Obrázek 2 Model motivace

Model vychází z toho, že máme nějaké neuspokojené potřeby. Stanovením cílů se snažíme tyto potřeby naplnit. Pokud tohoto cíle dosáhneme, jsou naše potřeby uspokojeny a je pravděpodobné, že kroky, které vedly k cíli uspokojení, budou stejné či podobné, pokud se někdy v budoucnu objeví podobná neuspokojená potřeba. Během celého tohoto procesu nebo po jeho ukončení je pravděpodobné, že se objeví další potřeba, kterou se budeme snažit uspokojit, a tím pádem celý tento proces budeme opakovat. Podle Maslowa jsou neuspokojené potřeby tím, co motivuje chování. (1954)



## CHOVÁNÍ

Chování je jedním z kritérií při procesu hodnocení pracovníka. Hodnotí se dva typy chování - pracovní a sociální. Pracovní chování je takové chování, které je úzce spjato s pracovním výkonem, s pracovními výsledky. Patří sem schopnosti pracovníků, osobnostní vlastnosti a pracovní postoje. Naopak sociální chování je takové chování, které je úzce spjato s charakteristikou člověka. Patří sem reakce na sociální prostředí.

Pracovní chování podle Koubka (2007, s. 213) zahrnuje:

*„Ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích), kouření, používání alkoholu či drog na pracovišti.“*

Sociální chování podle Koubka (2007, s. 213) zahrnuje:

*„Ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí.“*

## ZPĚTNÁ VAZBA K VÝKONŮM A CHOVÁNÍ

Jedním z nejdůležitějších předpokladů k tomu, aby zaměstnanci odváděli dobře a kvalitně svoji práci je to, že od nadřízených se jim bude dostávat zpětné vazby, a to v co nejkratší možné době. Jestliže v organizaci správně nefunguje zpětná vazba, tzn., že nadřízený nedostatečně či dokonce vůbec neinformuje svého podřízeného, výsledkem je to, že podřízený má dojem, že svou práci vykonává dobře, nebo podřízený netuší, zda práci dělá dobře, je proto nejistý, snižuje se jeho motivace k práci a také schopnost přebírat odpovědnost za plnění úkolů. Tento dojem ovšem nesdílí vedoucí podřízeného či organizace.

Správná zpětná vazba je důležitým nástrojem nejen pro zlepšování výkonu, ale i motivačním faktorem. Důležitým faktorem pro správnou zpětnou vazbu je, aby systém byl otevřený. Otevřený systém podle Hroníka (2006, s. 51) znamená, že je umožněno, aby zpětná vazba přicházela neustále a ze všech stran. Hroník (2006, s. 51 - 52) dále uvádí tři podmínky při udělování zpětné vazby:

- a) *„Partnera informujte o jeho chování a nehodnoťte toto chování ve smyslu „dobře – špatně“ nebo neinterpretujte. Prvek hodnocení „dobře – špatně“ či interpretace je*

*silně manipulativní. Vyvolává například závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.*

- b) *Popisujte chování, nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se vám líbí, nebo se vám zdá nepřiměřené. Cílem není změnit partnera, převychovávat ho, tomu by se asi vytrvale bránil. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady.*
- c) *Poskytujte specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení. Chcete-li napomoci změně určitého partnerova chování, musíte mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování.“*

Předpokladem účinné zpětné vazby je to, že zaměstnanec ji přijme a ztotožní se s ní. Pokud je zpětná vazba příliš negativní, nebo je moc osobní, pracovník má tendenci se bránit a obhajovat své jednání. Této reakci se dá předejít. Předchází se jí tím, že hodnocení se opírá o věcné a konkrétní vysvětlení. Nadřízený například uvede předpisy a normy, které pracovník porušil, anebo uvede, které konkrétní úkoly nebyly splněny apod. Zpětná vazba by neměla být rozhovorem, ale spíše výčtem toho, jaký dopad chování zaměstnance mělo na organizaci.

## 1.2. Kritéria pro hodnocení zaměstnanců

Existuje velmi mnoho kritérií, podle nichž můžeme pracovníka hodnotit. Mezi základní kritéria patří charakteristika práce a typ organizace. K těmto základním se pak přidávají další kritéria. Mezi individuální kritéria patří například schopnosti, dovednosti, znalosti, potřeby a povahové rysy pracovníka. Kritéria tedy můžeme rozdělit do tří základních skupin:

1. kritéria vyplývající z vnitřních podmínek organizace (např.: co zásadního manažer v minulém roce ve vztahu k podniku skutečně vykonal, a ne to, jestli je to prima kluk, nebo zda nosí ponožky správné barvy).
2. kritéria vyplývající z charakteru práce (určeny cíle a záměry pro jednotlivé pracovní činnosti, sledování vztahu k ostatním pracovním činnostem v rámci organizace).
3. kritéria vyplývající z charakteristiky zaměstnanců (pouhé sledování výsledků jejich práce nemusí poskytovat dostatečné informace, proto je důležitým cílem hodnocení výkonů následná komunikace mezi hodnotitelem a hodnoceným).

*„Při hodnocení výkonů nového pracovníka na konci zkušební doby jsou užívána nejčastěji následující kritéria:*

- 1. kvalita práce*
- 2. kvantita práce*
- 3. postoj k práci*
- 4. samostatnost k práci*
- 5. účast v práci*
- 6. vzhled a chování pracovníka.“ (Rejf, 2009, s. 84)*

Při pravidelném hodnocení zaměstnance se přidávají ještě další kritéria, jako například: iniciativa, tvořivost, stabilita či fyzická zdatnost. Některé společnosti také sledují kouření, užívání drog, užívání soukromého telefonu, užívání služebního telefonu pro soukromé účely, užívání internetu pro nepracovní účely či krádeže.

Kritéria, která si organizace zvolí, by obecně měla být: spolehlivá, platná (poskytování platných informací bez ohledu na to, kdo nebo kdy hodnocení provádí), standardizovaná (hodnotitel by měl obdržet písemné směrnice s přehledem kritérií a

nejlépe by měl projít i školením) a přijatelná (soubor kritérií musí být přijatelný pro celou organizaci, pro všechny zaměstnance; aby toho bylo docíleno, mohou se na souboru podílet všichni pracovníci- např.: personální oddělení připraví rámec systému, řídicí pracovníci určí kategorie, které považují za důležité a zaměstnanci vytvoří kritéria pro měření výkonu).

### **1.3. Metody a pravidla pro hodnocení pracovníků**

*„Po zvolení kritérií je nutno určit způsob, jakým budou sledována a zaznamenávána. Existují tři základní přístupy k hodnocení pracovních výkonů:*

- 1. srovnání se stanovenými cíli*
- 2. srovnání s pracovními normami*
- 3. srovnání mezi jednotlivými pracovníky.“ (Rejf, 2009, s. 85)*

#### **SROVNÁNÍ SE STANOVENÝMI CÍLI**

Tato metoda hodnocení funguje tak, že nadřízený a pracovník si společně stanoví cíle, kterých chtějí dosáhnout. Na těchto cílech pracuje zaměstnanec a jeho nadřízený na jejich plnění dohlíží. Cíle, jež si stanoví, musejí být v takové formě, aby se daly měřit a sledovat.

Mezi takové cíle se dá zařadit například počet telefonátů, které zaměstnanec za pracovní dobu vykoná; počet zákazníků, které se povede zaměstnanci kontaktovat (počet uskutečněných, realizovaných telefonátů); počet nově založených účtů klientů; počet vyrobených součástek apod.

Nadřízený také stanoví lhůtu, za kterou bude muset pracovník tyto domluvené cíle naplnit. Po uplynutí této doby se dosažený výsledek porovná se stanovenými cíli. Pokud jsou tyto cíle splněny, následuje určitá forma odměňování.

Na stanovení cílů by měl mít nadřízený potřebné podklady a dostatečný čas, protože pokud budou cíle stanoveny specificky, podnětně a zaměstnanci akceptovatelně, bude kladně ovlivněna produktivita pracovníků.

#### **SROVNÁNÍ S PRACOVNÍMI NORMAMI**

Tato metoda hodnocení funguje tak, že výkon zaměstnance se porovná s určitým zavedeným pracovním výkonem.

Ke srovnání s pracovním výkonem slouží například hodnotící dotazníky. Ty vypadají tak, že hodnotitel napíše několik tvrzení. Hodnotící zaměstnanec s daným výrokiem buď souhlasí, nebo nesouhlasí. Pokud souhlasí, pracovník zaškrtně vyznačené

políčko. Pokud nesouhlasí, nechá pracovník políčko volné. Hodnotitel ke každému tvrzení přiřadí bodové ohodnocení.

Dalším možným srovnáním jsou hodnotitelské zprávy. Tyto zprávy vypracovává hodnotící pracovník. V hodnotitelské zprávě zaznamenává silné a slabé stránky hodnoceného pracovníka. Zpráva je zapsána za určité pozorovací období hodnoceného. U této možnosti srovnání není jasně dána formální stránka, ale ve většině hodnotitelských zpráv jsou zaznamenány určité účelové a obsahové instrukce.

Dalším možným srovnáním jsou kritické případy. Jde o popis krajních situací. Hodnotitel písemně zaznamenává pozitivní i negativní události v pracovním chování hodnoceného zaměstnance.

Dalším možným srovnáním je grafická hodnotící stupnice. Ta vypadá tak, že v levém sloupci je zapsáno kritérium a do ostatních sloupců se zapíše stupeň jeho splnění pomocí bodové stupnice. Hodnocením je součet získaných bodů v jednotlivých kritériích. Výhodou této metody je to, že se dá použít nejen na hodnocení osob, ale i pro hodnocení produktů (tab. 2: hodnocení vín pomocí grafické hodnotící stupnice).

Tabulka 2 Hodnocení vín pomocí grafické hodnotící stupnice

(<http://www.znalecvin.cz/hodnotici-system-buxbaumuv/>)

Číslo vzorku	odrůda	ročník	barva 0-2	vzhled 0-2	vůně 0-4	chuť a celkový dojem 0-12	celkem 0-20	poznámka
1.								
2.								
3.								

## SROVNÁNÍ MEZI JEDNOTLIVÝMI PRACOVNÍKY

Toto srovnání se nejčastěji používá, pokud vedoucí pracovník uvažuje například o tom, že by nějakému zaměstnanci zvýšil plat, nebo by ho povýšil. V praxi to většinou funguje tak, že vedoucí se rozhodne pouze úsudkem, ale existují dvě metody srovnání mezi jednotlivými pracovníky: seřazení pracovníků podle výkonu či nucená distribuce.

Seřazení pracovníků podle výkonu se provádí tak, že všechny zaměstnance seřadíme vzestupně od nejméně výkonného pracovníka po pracovníka, který je nejvíce

produktivní. Výhodou této metody je rychlost a jednoduchost. Tato metoda je také levná. Nevýhodou je, že metoda se stává pracnou při větším počtu hodnocených zaměstnanců. Pokud nastane varianta, že hodnotíme větší počet pracovníků, zavádí se metoda párového srovnání. Tato metoda spočívá v tom, že se porovná každý s každým, vítěz dostane bod a výsledné pořadí určitý celkový počet dosažených bodů.

Principem metody nucené distribuce je rozdělení zaměstnanců dle binomického rozdělení. *„Binomické rozdělení, tzn. rozdělení zaměstnanců do předem připravených kategorií: 10% pracujících neuspokojivě, 20% pracovníků vyžadujících zlepšení, 40% pracujících uspokojivě, 20% dobrých, 10% vynikajících. Tyto kategorie musí hodnotitel naplnit, což odstraňuje problém přehnaně příznivého hodnocení a tendence umístění většiny poblíž středu stupnice.“* (Rejf, 2009, s. 86)

Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby – může být neformální (průběžné) a formální (systematické). Neformální hodnocení pracovníků jejich nadřízeným se provádí nepravidelně. Je to dáno náladou, dojmem a povahou hodnotitele než skutečnou jistotou výsledku práce či chováním podřízeného. *„Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.“* (Koubek, 2007, s. 208)

Formální hodnocení se provádí po uvážení nadřízeného. Není již tak impulzivní oproti neformálnímu hodnocení. Dalšími znaky formálního hodnocení podle Koubka (2007, s. 208) je periodicita, standardizace, pravidelnost intervalů, plánovitost a systematickosti. Po systematickém hodnocení nadřízený sepíše dokument o výsledcích a ten se zařadí do osobní složky podřízeného, a později se využívá pro další personální činnosti.

Příležitostné hodnocení je zvláštní formou formálního hodnocení pracovníků. Toto hodnocení se většinou provádí při ukončení pracovního poměru nebo v určitých etapách kariérního postupu zaměstnance. *„Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.“* (Koubek, 2007, s. 208)

## PRAVIDLA PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Existuje řada pravidel, podle nichž bychom se měli řídit při hodnocení zaměstnanců. Díky těmto pravidlům se vyvarujeme chybám a hodnocení pracovníka nebude zkreslené.

Nejdůležitějším pravidlem je důkladné vybrání a zpracování kritéria, podle něhož budeme pracovníka hodnotit. Měli bychom se řídit tím, za jakým účelem hodnocení zaměstnance provádíme. Od tohoto pravidla se dále odvíjí zpracování a prostudování všech dokumentů, které bude hodnotící pracovník potřebovat. Například - pokud budeme hodnotit to, jakou má zaměstnanec míru vyrobených zmetků, nebudeme koukat na to, jestli chodí do práce včas.

Dále se vypracuje podrobný plán, podle něhož budeme postupovat při hodnocení zaměstnanců. Jeden postup hodnocení nemusí být dobrým způsobem pro hodnocení všech pracovních pozic. Vedoucímu pracovníkovi se tudíž nevyplatí používat stejný plán například pro dělníky a vedoucí manažery.

Podnik musí řádně proškolit zaměstnance, kteří budou hodnocení vypracovávat. Společnost by tyto pracovníky měla proškolit i z hlediska komunikačních dovedností. Jde o to, aby hodnotící zaměstnanec uměl správně, fakticky a nesporně sdělit výsledky hodnocenému pracovníkovi, nebo aby uměl správně formulovat tvrzení, která například používá v hodnotícím dotazníku. Hodnotící pracovník musí dále informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si ochotu zaměstnanců k případné spolupráci.

*„Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací (např. dříve u nás hodnocené společenské aktivity, třídní původ či členství v politické straně).“ (Koubek, 2007, s. 230)*

Pravidla pro hodnotící pracovníky, jak hodnotit zaměstnance a zároveň se vyhnout především etickým problémům, sepsal M. S. Kellog ve své knize *What to do about performance appraisal*. (1975, s. 10-11)

- „1. Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.*
- 2. Hodnot' na základě reprezentativních informací.*
- 3. Hodnot' na základě dostatečných informací.*
- 4. Hodnot' na základě relevantních informací.*



5. *Bud' při hodnocení poctivý a spravedlivý.*
6. *Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.*
7. *Prezentuj hodnocení jako názor.*
8. *Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.*
9. *Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.*
10. *Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.*
11. *Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.*
12. *Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.*
13. *Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.*
14. *Poskytni hodnocenému právo na odvolání.*
15. *Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.“*

## 1.4. Osoba hodnotitele

Hodnotící proces může vykonávat přímý nadřízený, o stupeň vyšší nadřízený, pracovník personálního útvaru, zákazník, skupina spolupracovníků nebo podřízený.

a) Hodnocení pracovního výkonu nejčastěji provádí **přímý nadřízený**. Ten je totiž většinou v kontaktu s podřízeným nejčastěji a hlavně byl s pracovníkem v kontaktu jako první, protože ve většině společností ten, kdo vykonává hodnocení je zároveň i tím, kdo vedl pracovní pohovor.

Výhodou toho, když hodnocení vede bezprostřední nadřízený, je i to, že dobře zná úkoly hodnoceného pracovníka, jeho práci i podmínky, za nichž pracuje.

Nevýhoda toho, když hodnocení vede bezprostřední nadřízený, spočívá v tom, že se může odklonit od objektivního hodnocení k subjektivnímu a také v tom, že nadřízený může ztratit u podřízeného pracovníka autoritu.

b) Hodnotící proces může ale provádět jiná osoba. Jinou osobou je myšlen **o stupeň vyšší nadřízený**, pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazník, spolupracovník, podřízený. Existuje i možnost, že hodnocení může provádět kolektiv: skupina spolupracovníků či podřízených.

Hodnocení pracovního výkonu, které provádí nadřízený bezprostředního nadřízeného neboli o stupeň vyšší nadřízený, je spíše kontrolorem pro přímého nadřízeného. Je to hlavně z důvodu, aby hodnotící proces proběhl řádně a spravedlivě.

Výhodou toho, když hodnocení vede o stupeň vyšší nadřízený, je to, že přímý nadřízený neztrácí autoritu. Navíc tato osoba může hodnotit i větší skupinu pracovníků.

Nevýhodou toho, když hodnocení vede o stupeň vyšší nadřízený, je to, že odstup od hodnoceného pracovníka je příliš veliký, a tudíž může dojít ke zkreslení hodnocení.

c) Hodnocení pracovního výkonu, které provádí **pracovník personálního útvaru** je v celku ojedinělý případ. Provádí se většinou tam, kde neexistuje přímý nadřízený.

Nevýhodou toho, když hodnocení provádí pracovník personálního útvaru, je to, že je obtížná organizace a personalista musí projít velké množství podkladů v různé kvalitě.

d) Hodnocení pracovního výkonu, které provádí **zákazník**, se používá tam, kde pracovník přijde do přímého kontaktu se zákazníkem. Zákazníkem je myšlena osoba jak zvnějšku nebo z organizace samé.

Nevýhodou toho, když hodnocení provádí zákazník je to, že tato osoba hodnotí až v reakci na negativní zkušenost se službou či výrobkem. Například: objednaný výrobek přijde po slíbené dodací lhůtě či opravená součástka auta stále nefunguje tak, jak má. Toto hodnocení může být i nespravedlivé a neobjektivní. Z tohoto hodnocení by tedy neměla vyplývat žádná personální rozhodnutí.

e) Hodnocení pracovního výkonu, které provádí **skupina spolupracovníků**, je v konečném výsledku zprůměrováno.

Výhodou toho, když hodnocení provádí spolupracovník či skupina spolupracovníků, je spolehlivost, protože spolupracovníci jsou dostatečně informováni o náplni práce a výkonu hodnoceného pracovníka.

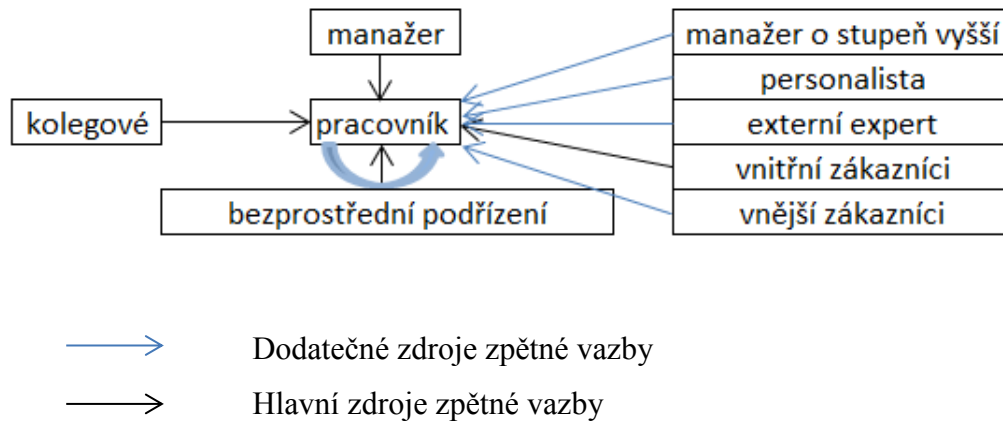
Nevýhodou toho, když hodnocení provádí spolupracovníci, je neobjektivnost či strach z toho, že by svým hodnocením mohli spolupracovníka nějakým způsobem poškodit.

f) Hodnocení pracovního výkonu, které provádí **podřízený**, se vykonává pouze tehdy, zná-li dostatečně náplň práce svého nadřízeného. Tato metoda se moc často nepoužívá. Má dvě formy- anonymní či neanonymní.

Výhodou toho, když hodnocení provádí podřízený, je to, že nadřízený získá obrázek o tom, jak je vnímán svými podřízenými, a na tomto obrazu může pracovat.

Nevýhodou anonymního hodnocení prováděného podřízeným je určité vyřizování účtů s nadřízeným. Nevýhodou neanonymního hodnocení je to, že podřízený neřekne/nenapíše negativa z toho důvodu, že se bude snažit nadřízenému vlichotit.

*„Snahou moderního hodnocení pracovníků je hodnotit pracovníky co nejobektivněji a nejvšestranněji. Tuto snahu odráží koncepce tzv. třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků (třistašedesátistupňové zpětné vazby). V tomto případě hraje rozhodující roli bezprostřední nadřízený. Mnohem významnější roli však hraje pracovník sám a jeho sebehodnocení. Nejširší variantu třistašedesátistupňového hodnocení zahrnující i sebehodnocení a tzv. dodatečné zdroje informací pro hodnocení ukazuje schéma.“ (Koubek, 2007, s. 218 - 219)*



Obrázek 3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

## 1.5. Sdělování výsledků hodnocení

*„Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit.“* (Koubek, 2007, s. 225)

Některé společnosti používají jen psaný hodnotící posudek, některé hodnotící pohovor a některé oboje. Pokud se firma rozhodne pro používání obou forem sdělení výsledku hodnocení, je vhodné poskytnout hodnocenému pracovníkovi výsledky z procesu hodnocení písemně a až potom jej pozvat na osobní pohovor.

### **HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ:**

Existuje několik forem hodnotících formulářů: od rozsáhlých esejí až po jednostranné popisné výčty. *„Ideální formulář v sobě kloubí popisné termíny vyžadující ilustrativní komentáře s dostatečným místem pro zaměstnance, aby se mohlo vyjádřit k hodnocení svých vedoucích.“* (Arthur, 2010, s. 64)

Hodnotící formuláře se píší k přezkoumání zaměstnancova výkonu od posledního pohovoru nebo od data nástupu do zaměstnání po současnost. Hodnocení vychází z požadavků a povinností určených v popisu práce. V tomto formuláři se shrnují silné a slabé stránky zaměstnance. Na hodnotící formulář si osoba provádějící hodnocení musí dát dostatečné množství času, aby na nic nezapomněla. Je totiž pravidlem to, že: *„Nic, co je během pohovoru při hodnocení výkonu řečeno, by pro zaměstnance nemělo být překvapením.“* (Arthur, 2010, s. 65)

Hodnotící formulář slouží k dalšímu kariérnímu rozvoji zaměstnance, stanovení konkrétních cílů pracovní pozice, rozhodování o povýšení či přeřazení na jinou pozici, ke zkvalitnění koučování a poradenství či jako dokumentace potřebná ke školení.

Nedoporučuje se přebírat hodnotící formuláře od jiných společností, ať už je podoba pracovní pozice či velikosti organizace sebevětší. Formulář by měl odrážet jedinečné pracovní prostředí organizace.

## **HODNOTICÍ POHOVOR:**

Jak již bylo řečeno, nic, co je během hodnotícího pohovoru řečeno, by pro zaměstnance nemělo být překvapením. Zaměstnanec by tedy před hodnotícím pohovorem měl mít jakousi představu, jaké hodnocení získá.

*„Nejvhodnější typ pohovoru je plně participativní pohovor, kdy hodnotitel a hodnocený jsou rovnoprávní partneři, kteří hledají cesty ke zlepšení výkonů a řešení problémů. Pracovník je zapojen do přemýšlení, jak co nejlépe plnit pracovní povinnosti.“*  
(Rejf, 2009, s. 89)

*„Rozhovor by měl:*

- 1. zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období*
- 2. formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu*
- 3. rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce*
- 4. rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisující, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon*
- 5. orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty*
- 6. zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným*
- 7. umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor*
- 8. zabezpečit podklady pro odměňování*
- 9. rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci*
- 10. rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.“* (Koubek, 2007, s. 225)

Při provádění hodnocení výkonu se vždy hodnotitel snaží použít chválu i konstruktivní kritiku. Další zásady popisuje Koubek (2007, s. 226).

- „1. výslovně zdůraznit, že účelem pohovoru je snaha pomoci hodnocenému*
- 2. nechat hodnoceného mluvit*
- 3. povzbuzovat jej k sebehodnocení*
- 4. zabývat se výkonem během celého roku (období)*
- 5. žádná překvapení – nezačít s kritikou*
- 6. pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, a pochvalou začít*

- 7. zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného*
- 8. být pozitivní, kritizovat konstruktivně*
- 9. chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální*
- 10. nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného*
- 11. někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí*
- 12. a v neposlední řadě je třeba si uvědomit vlastní omezení, vlastní hranice“*

## 2. Vztah systému hodnocení k systému odměňování

Hodnocení zaměstnanců rozhoduje o zařazení pracovníka do platové třídy, o výši jeho platu, výši odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod. Výsledky hodnocení se většinou započítávají do variabilní části mzdy. Podle toho, jak vysoké je platové ohodnocení, může se od toho odvíjet pracovní nasazení, pracovní chování a celková motivace zaměstnance. To může ale fungovat pouze za předpokladu, že pracovník je dostatečně informován o systému hodnocení a jeho vazbě na systém odměňování. I organizace podle výše odměňování mohou stanovovat úkony a úroveň pracovního výkonu. Podle Koubka (2007, s. 232) to znamená: *„Moc neplatíme, a tak musíme být shovívavější, platíme více než jiné organizace, a máme tedy právo na vynikající pracovní výkon pracovníků.“*

### ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“* (Koubek, 2007, s. 283)

To znamená, že mohou dostat například poukázku na masáže nebo na bowling pouze na základě příslušnosti k danému pracovnímu kolektivu. Některé společnosti dělají to, že po určité době, co u nich zaměstnanec pracuje, je mu odměnou reklamní předmět (například propisovací tužka) se jmény společnosti a pracovníka.

*„Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.).“* (Koubek, 2007, s. 283)

V Americe je výhoda například nové kanceláře či lepšího parkovacího místa spjata právě s pracovním výkonem zaměstnance a jeho kariérním postupem. V některých společnostech v České republice dostávají řadoví zaměstnanci a pracovníci vyššího



managementu odlišné díře – řadový zaměstnanec dostává obyčejný látkový, pracovník vyššího managementu dostane díř vázaný v kůži.

*„Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy. Z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze, všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“* (Koubek, 2007, s. 284)

Mezi další odměny, které společnosti svým zaměstnancům nabízejí, patří možnost dalšího vzdělávání. To znamená, že společnost poskytne peněžité vyrovnání za úspěšné ukončení rekvalifikačního či vzdělávacího kurzu.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost má mnoho možností, jak odměňovat své zaměstnance. Vnitřní typy odměňování jsou spojeny s povahou a charakteristickými rysy pracovníka jako jednotlivce. Naopak vnější typy odměňování pracovníků jsou v rámci možností jasně dané a vyplývají z typu pracovní pozice, náplně práce a tak podobně.

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace, které má v rukou jak organizace, tak vedoucí pracovníci. Proto by společnost měla velice dobře uvážit jednotlivé prvky odměňování.

V dřívějších dobách (někdy se to i nadále děje v českých firmách) se celé odměňování soustředilo pouze na finanční odměňování a pozapomínalo se či se vůbec neřešilo odměňování, které má formu benefitů a jiných firemních výhod, jež se do jisté míry nedají finančně ohodnotit.

Systém odměňování by podle Koubka (2007, s. 285) měl :

1. přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
2. stabilizovat žádoucí pracovníky
3. odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti

4. v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
5. povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností
6. být pracovníky akceptována
7. hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
8. být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
9. poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
10. sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
11. zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Armstrong (2007, s. 624) ve své publikaci tyto úkoly zformuloval lépe, resp. současným pohledem.

1. odměňovat lidi podle toho, jak si je organizace cení a jak je na základě toho chce platit
2. odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
3. odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
4. vytvářet kulturu výkonu
5. motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
6. pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
7. vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměň
8. vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu
9. propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků
10. fungovat spravedlivě – lidé ctí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu
11. odměňovat různým způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi organizace, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a

posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat

12. fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase
13. fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.

## 2.1. Hlavní prvky odměňování

Mezi hlavní prvky odměňování podle Koubka (1998, s. 244) patří:

1. relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci
2. hodnota, vzácnost zaměstnance
3. situace na trhu práce
4. úroveň odměňování v regionu, odvětví, v konkurenčních organizacích
5. životní náklady v regionu a v zemi
6. životní způsob
7. objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit
8. používaná technika a technologie v organizaci
9. produktivita práce v organizaci
10. síla odborů
11. existující právní normy vztahující se k odměňování

Práce zaměstnance je ohodnocena i podle toho, do jakého mzdového tarifu spadá. Dále se výše mzdy odvíjí na základě mzdových forem. Základními mzdovými formami podle Rejfa (2009, s. 95) jsou:

1. časová mzda a plat
2. úkolová mzda
3. podílová (provizní) mzda
4. mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, programová mzda, atd.)

Časová mzda nebo plat se zaměstnanci vyplácí za hodinu, týden či měsíc odvedené práce. Hodinová mzda nebo plat se vyplácí většinou v dělnických odvětvích, v nedělnických odvětvích jsou pracovníci placeni většinou za měsíc práce. Tento plat nebo mzda je založena na tarifech, které se odvíjejí od relativní hodnoty práce ve firmě.

Úkolová mzda je nejvíce používaná forma odměňování zejména v dělnických odvětvích. Zaměstnanec dostane mzdu za danou práci, za daný úkol po jeho dokončení. Například – zaměstnavatel zadá zaměstnanci úkol vykopat jímku. Za tuto práci mu zaplatí úkolovou mzdu ve výši x korun. Zaměstnanec jímku vykope za y hodin a poté dostane mzdu. Zaměstnavatel se již neohlíží na to, zda dělník tuto práci vykonal za 10 či 40 hodin.

Podílová (provizní) mzda se vyplácí zejména v obchodních odvětvích. Zaměstnanec je odměňován za množství prodaného zboží či služeb. Přímá podílová mzda znamená, že odměna pracovníka je zcela závislá na prodaném množství. Nebo zaměstnancova odměna je závislá jen z části, to znamená, že zaměstnanec dostává garantovaný základní plat a k tomu provizi. Tuto mzdu využívá společnost, u které jsem psala praktickou část své bakalářské práce.

*„Výhodou podílové (provizní) mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemůže dost dobře ovlivnit, například výrobek, který prodává, má najednou lepší a levnější konkurenci, změní se hospodářská situace, móda, počasí, atd.“ (Rejf, 2009, s. 99)*

Mzda za očekávané výsledky práce neboli penzumová mzda. Penzum znamená úkol či zadaná práce. Zaměstnavatel si předem dohodne soubor prací, které má pracovník provést, do kdy má úkol splnit a i to, kolik za to dostane. Tato mzdová forma se využívá především u pracovníků výzkumu.

Dále existují i dodatkové mzdové formy, kterými například jsou:

1. prémie
2. odměny
3. osobní ohodnocení
4. podíly na výsledcích hospodaření
5. odměňování zlepšovacích návrhů
6. zaměstnanecké akcie
7. povinné a nepovinné příplatky, atd.

## 2.2. Zaměstnanecké výhody jako součást systému odměňování

*„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Původně se zaměstnanecké výhody poskytovaly pouze zaměstnancům, tedy osobám v pracovním poměru k organizaci. V současné době, kdy stále vzrůstá podíl osob, které pro organizaci pracují mimo pracovní poměr upravený pracovní smlouvou, se stále více tyto výhody poskytují všem pracovníkům. V některých případech je to upraveno i předpisy, např. některými směrnici Evropské unie. Na rozdíl od mezd a platů a dalších v předchozí části uvedených forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.“* (Koubek, 2007, s. 319)

Zaměstnanecké výhody můžeme podle Koubka (2007, s. 320) rozčlenit do tří základních skupin:

1. výhody sociální povahy (důchody, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle, apod.)
2. výhody, které mají vztah k práci (stravenky, vzdělání hrazené organizací, apod.)
3. výhody spojené s postavením v organizaci (automobil, mobilní telefony, apod.)

Zaměstnanecké výhody si zaměstnanec připlácí nebo je zaměstnavatel uhradí v plné výši. Některé organizace nabízejí tzv. kafetéria systém zaměstnaneckých výhod. Tento systém nabízí zaměstnanci možnost výběru takové výhody, která mu nejvíce vyhovuje. Kafetéria systém vznikl na základě toho, že každý zaměstnanec má jiné preference, nachází se v jiné situaci či má jiné potřeby. Preference a potřeby zaměstnance jsou ovlivňovány například věkem, rodinným stavem, počtem dětí, vzděláním apod. Vybrané výhody může zaměstnanec měnit zároveň s tím, jak se mění jeho preference, jak se mění jeho situace. Organizace nabízejí pouze určité menu výhod, mezi kterými si zaměstnanec vybírá. Zbývající výhody jsou pevně určeny nebo poskytovány plošně společností.

Výhodou, kterou může volitelný systém výhod přinést zaměstnanci i zaměstnavateli, je podle Koubka (2007, s. 321) pružnost tohoto systému. Např. v důsledku vývoje ve společnosti se potřeby zaměstnanců změnily. Tím pádem se změnily i využívané výhody. Pokud organizace na tuto změnu správně a včas zareaguje, pro zaměstnance to

může mít silný motivační náboj. Náklady na nepoužívané výhody se pro organizaci sníží na minimum či se zruší úplně.

Další výhodou při používání volitelného systému výhod je to, že organizace i zaměstnanec má větší kontrolu nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod. To má za následek i větší transparentnost čerpání výhod.

Nevýhodou při používání volitelného systému výhod je leckdy náročná administrativa.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3. Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jaký je systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v podmínkách podniku X. Podnik si nepřál být jmenován, a proto jsem jej anonymizovala a pojmenovala jako podnik X.

Výzkumné otázky jsem si zvolila tyto:

- 1. Jsou zaměstnanci z oddělení sales spokojeni se systémem odměňování?**
- 2. Mají zaměstnanci z oddělení sales návrhy pro zlepšení systému odměňování?**

Pro nasbírání dostatečného množství informací o této problematice jsem se rozhodla použít dotazování formou dotazníků s uzavřenými a polouzavřenými otázkami. Dotazník přikládám v příloze této bakalářské práce. O vyplnění dotazníku jsem požádala zaměstnance z oddělení sales. Z toho dotazování jsem vynechala pracovníky backoffice, recepční a personalistu, protože tyto zaměstnanci jsou odměňováni podle jiných pravidel. Jako další podklady pro nastudování této problematiky jsem použila firemní materiály, které mi společnost poskytla.



### 3.1. Historie a vývoj podniku

Společnost X byla založena v roce 2011 a dne 16. 3. 2011 byla zapsána do obchodního rejstříku. Předmětem podnikání společnosti X podle rejstříku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V tomto případě se jedná o obchodování na Forexu.

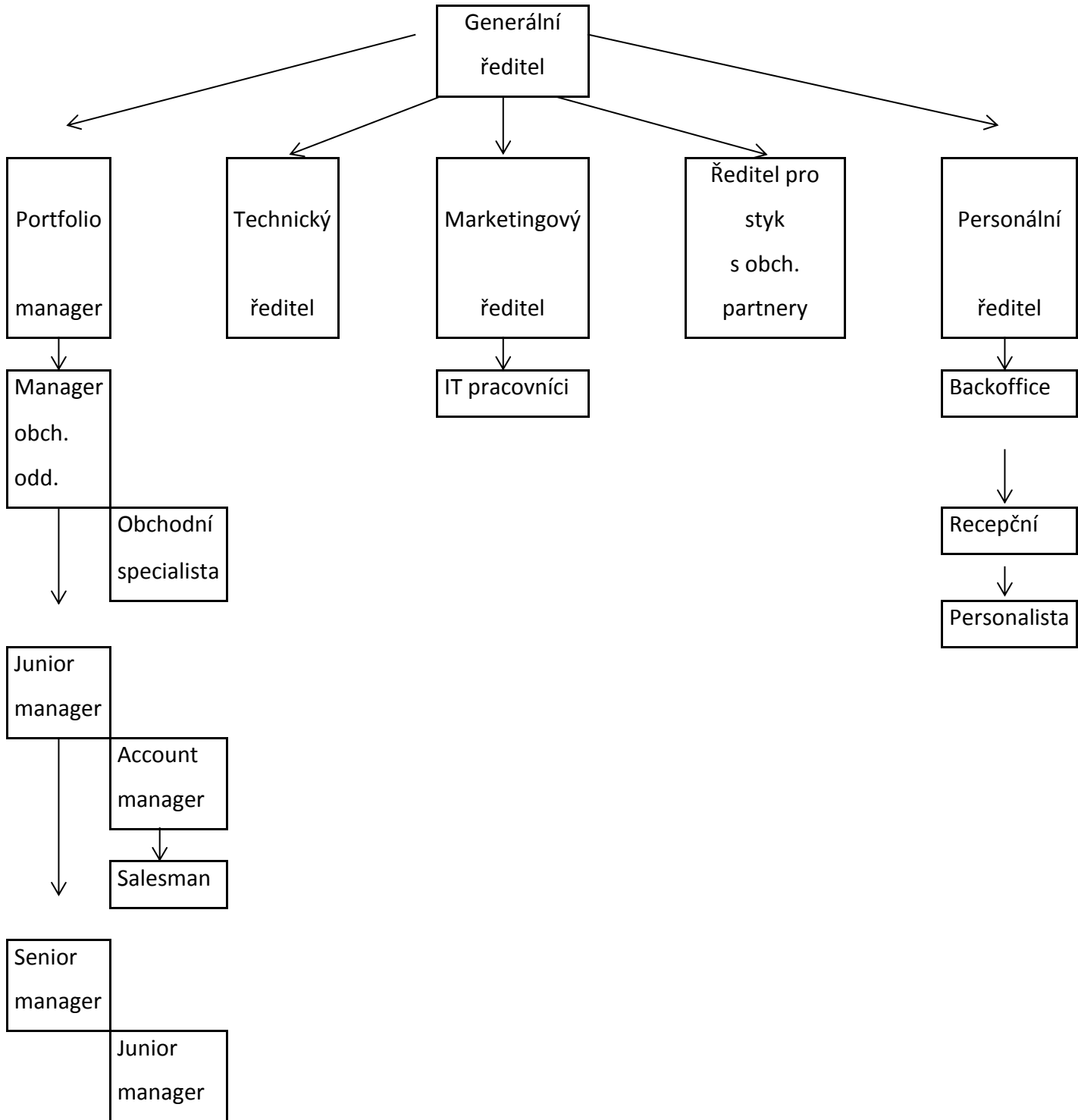
Forex je zkratkové anglické slovo, které vzniklo z **F**oreign **E**xchange Market, což znamená směna cizích měn. Jde o největší finanční trh na světě. Denně se na tomto trhu zobchoduje objem měn ve výši 5 bilionů dolarů. Na Forexu se obchodují měnové páry, například EUR/USD - pokud tedy věříme, že euro posílí oproti dolaru, nakoupíme měnový pár eurodolar. Vsázíme vlastně na to, že euro je v danou chvíli silnější než dolar. Nejčastější měnové páry, se kterými společnost X obchoduje, jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Nejčastější měnové páry

Měnový pár	Země
EUR/USD	EU/USA
USD/JPY	USA/Japonsko
GBP/USD	Velká Británie/USA
USD/CHF	USA/Švýcarsko
USD/CAD	USA/Kanada
AUD/USD	Austrálie/USA
NZD/USD	Nový Zéland/USA

Symbol každé měny má vždy tři písmena, přičemž dvě první písmena znamenají identifikaci jména země a třetí písmeno udává jméno měny. Pro příklad si uveďme GBP. GB znamená Great Britain, neboli Velká Británie a písmeno P znamená Pound – Libra. Měny uvedené v tabulce jsou označovány jako majors neboli hlavní měny.

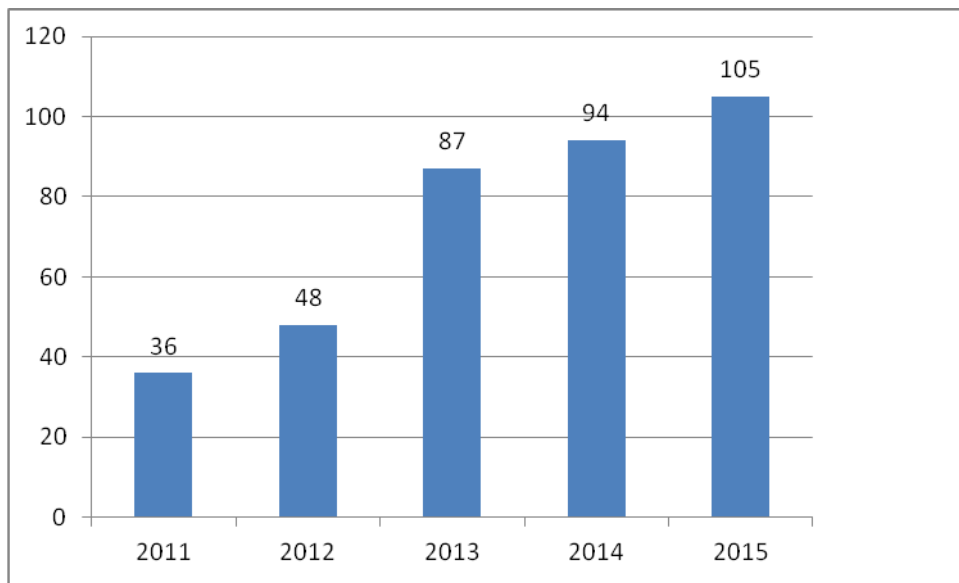
### 3.2. Základní organizační struktura



Obrázek 4 Organizační struktura podniku

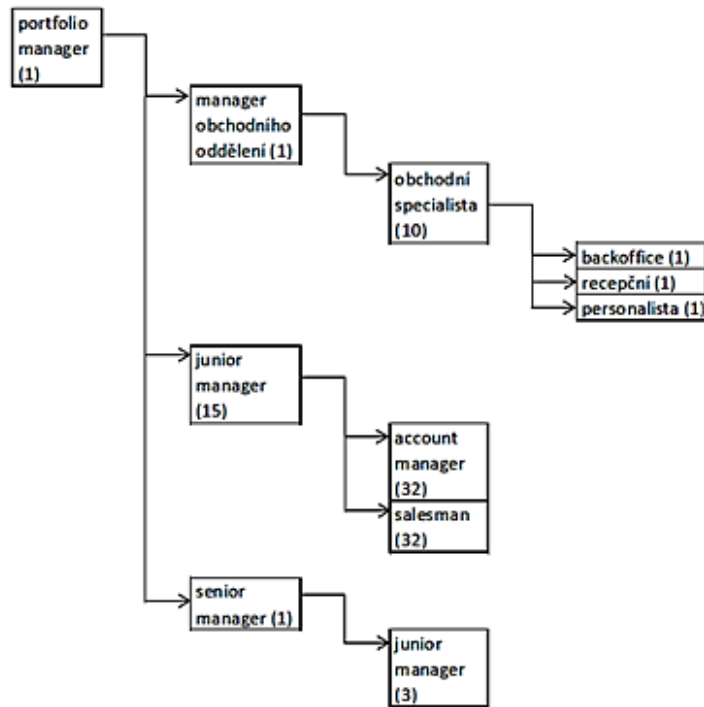
### 3.3. Struktura zaměstnanců v oddělení sales

Společnost v posledních čtyřech letech zaznamenala dynamický vývoj v počtu zaměstnanců. V roce 2011, kdy byla společnost založena, bylo v podniku zaměstnáno 36 zaměstnanců. Dnes je tento počet téměř trojnásobný. To znamená, že v tomto roce společnost X zaměstnává 105 zaměstnanců. Nárůst v počtu zaměstnanců je zaznamenán v následující tabulce.



*Obrázek 5 Nárůst počtu zaměstnanců od roku založení až po současnost*

Průzkum, který jsem ve společnosti X prováděla, byl založen na základě dotazníků a zkoumání dostupných materiálů. V následujícím diagramu jsou uvedeny počty zaměstnanců v oddělení sales.



Obrázek 6 Počet zaměstnanců v oddělení sales

Z dotazovaných jsem vynechala pracovníka backoffice, recepční a personalistku. Tudíž celkový počet dotazovaných byl 95 zaměstnanců. Počet lidí, kteří mi dotazník vyplnili z oddělení sales byl 46 zaměstnanců, to je 48% z počtu pracovníků v tomto oddělení.

Společnost X zaměstnává v oddělení sales 90,5% mužů, to je 42 zaměstnanců a 4 zaměstnankyně. Ve společnosti je nejvíce lidí ve věkové kategorii 26 až 35 let. Věkovou kategorizaci pracovníků jsem uvedla v následující tabulce.

Tabulka 4 Věková kategorizace zaměstnanců v oddělení sales

Věková kategorie	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
18 – 25 let	8	17,4%
26 – 35 let	17	36,9%
36 – 45 let	12	26,1%
46 – 55 let	5	10,9%
56 a více let	4	8,7%

Mezi základní požadavky na vzdělání zaměstnanců, kteří chtějí pracovat ve společnosti X, patří nejméně středoškolské vzdělání. Toto vzdělání je také nejvíce zastoupeno. Všechny ženy, které pracují v oddělení sales, mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitou. To, jaké vzdělání mají zaměstnanci v oddělení sales, jsem zaznamenala v následující tabulce.

*Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v oddělení sales*

<b>Nejvyšší dosažené vzdělání</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Střední bez maturity/vyučení	13	28,3%
Střední s maturitou	24	52,2%
Vysokoškolské	9	19,5%

Poslední obecná otázka, kterou jsem v dotazníku zaměstnancům v daném oddělení položila, byla: „Jak dlouho pracujete u této společnosti?“. Pouze čtyři zaměstnanci pracují ve společnosti X od jejího založení až po současnost. Tito zaměstnanci pracují na nejvyšších pozicích v oddělení sales. Souhrnný výsledek jsem také zaznamenala v tabulce.

*Tabulka 6 Délka zaměstnání u společnosti X*

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Méně než jeden rok	9	19,6%
1 – 2 roky	14	30,4%
2 – 4 roky	19	41,3%
Od založení společnosti X	4	8,7%

### **3.4. Charakteristika pozic zaměstnanců v oddělení sales**

Hlavní pracovní náplní zaměstnance na pozici salesman je aktivní telemarketing a registrace na Markets.com. Pracovník prezentuje nabízené služby, působivou formou představí základní informace a zodpoví dotazy potencionálních klientů. Požadavkem na tohoto zaměstnance je minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitou a alespoň krátkodobá praxe v oblasti obchodní burzy. Podmínkou pro povýšení na pozici account managera je to, že daný zaměstnanec uzavře dvacet účtů ve výšce 1 000 \$ nebo více.

Na account managera se obracejí partneři (či on sám je oslovuje), kteří již jsou zaregistrováni na stránkách Markets.com. Snahou account managera je založení depozitu pro investora. Tento zaměstnanec zajišťuje dílčí činnosti v obchodním oddělení firmy. Pracuje jako administrativně-organizační podpora pro obchodníky. Eviduje realizované zakázky a zajišťuje jejich plnění. Požadavkem na tohoto zaměstnance je středoškolské vzdělání ukončené maturitou.

Další pozicí je obchodní specialista. Ten má na starosti obchodující klienty. Tento zaměstnanec má schopnost rozpoznat obchodní příležitost a potřeby zákazníka. Snaží se udržet vztah s daným zákazníkem, k čemuž využívá prezentaci nabídek a řešení. Požadavkem na tohoto zaměstnance je vyšší odborné vzdělání či bakalářský studijní program. Dalším požadavkem firmy je minimálně roční praxe na podobné pozici či vynikající zkušenosti s obchodem na burze.

Náplní práce junior managera je vedení školení pro pozice jmenované výše, tzn. salesman, account manager a obchodní specialista. Junior manager může postoupit na pozice senior managera.

### 3.5. Analýza systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců v oddělení sales

Zaměstnanci na pozicích salesman a account manager mají stejné platové podmínky. Pobírají 15 000 Kč fixního hrubého platu. K tomu dostávají provize, které se vypočítávají z toho, kolik peněz investor vkládá. Pokud investor vkládá během tří měsíců peníze, salesman / account manager má z těchto vložených peněz 3 %. Další pohyblivou složkou platu jsou bonusy. Bonusy se odvíjejí od počtu vytvořených účtů (viz tabulka č. 7). Podmínkou pro přiznání bonusu je, že investor vloží na jeden účet více než 1000 \$. Poslední pohyblivou složkou mzdy jsou kvartální bonusy (viz tabulka č.8).

*Tabulka 7 Bonusy pro zaměstnance na pozici salesman či account manager*

Počet účtů uzavřených za 1 měsíc	Bonus (Kč)
20	25 000
15	15 000
10	8 000
6	4 000

*Tabulka 8 Kvartální bonusy pro zaměstnance na pozici salesman či account manager*

Počet účtů uzavřených za 3 měsíce	Bonus (Kč)
50	50 000
30	20 000

Zaměstnanci na pozici obchodní specialista pobírají 20 000 Kč fixního hrubého platu. K této výšce platu dostávají provize. Provize tvoří 3 % z peněz zaslaných investorem po celou dobu obchodní podpory, kromě prvního vkladu. Tři procenta z prvního vkladu, které investor vloží, pobírá salesman (viz výše). Další pohyblivou složkou mzdy obchodního specialisty jsou kvartální bonusy (viz tabulka č.9). Tento zaměstnanec může také vykonávat práci salesmana, popř. account managera, a tím pádem pobírat bonusy, provize a kvartální odměny podle tabulek pro salesmana/ account managera.

*Tabulka 9 Kvartální bonusy pro zaměstnance na pozici obchodní specialista*

<b>Objem peněz vložených na účet investorem (\$)</b>	<b>Bonus (Kč)</b>
300 000	50 000
Nad 600 000	100 000

Druhou nejvyšší pozicí, kterou může zaměstnanec v oddělení sales dosáhnout, je pozice junior manager. Ten pobírá fixní plat ve výšce 25 000 Kč. K tomuto platu dostává 1 % ze všech peněz poslaných do týmu. V této konkrétní firmě je celkem 15 junior managerů, pod jejichž vedením je 32 account managerů a 35 salesmanů, tudíž i jedno jediné procento peněz v týmu je při tomto počtu podřízených celkem mnoho.

Jak již bylo řečeno, nejvyšší možnou dosaženou pozicí je pozice senior manager. Senior managerem se může stát zaměstnanec tak, že bude pod sebou mít tři zaměstnance na pozici junior manager. Systém hodnocení senior managera mi zůstal utajen.



### 3.6. Vyhodnocení výzkumných otázek

Na začátku své praktické části bakalářské práce jsem si zvolila dvě výzkumné otázky. Těmi byly:

- 1. Jsou zaměstnanci z oddělení sales spokojeni se systémem odměňování?**
- 2. Mají zaměstnanci z oddělení sales návrhy pro zlepšení systému odměňování?**

Na základě výsledků, které jsem získala z vyplněných dotazníků od zaměstnanců v oddělení sales, odpovědí na první výzkumnou otázkou je, že 93,5% pracovníků je spokojeno se systémem odměňování. Zbývajících 6,5% dotazovaných bohužel nevyplnilo důvod své nespokojenosti. Návrhy pro zlepšení systému odměňování napsalo pouze osm respondentů, přičemž pět lidí mělo stejný návrh. Tím byl návrh na bezúročnou půjčku pro pracovníky (viz kapitola 3.7.).

Společnost X byla s výsledky dotazníkového šetření spokojena, protože z dotazníků vyplývá, že nastavený systém hodnocení a odměňování je pro zaměstnance této firmy přínosný, motivující, akceptují jej, neboť jsou s ním dopodrobna seznámeni.

Odpověď zaměstnanců, která vyšla z dotazníků na první výzkumnou otázkou, se neshoduje s mojí hypotézou. Mojí hypotézou bylo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem odměňování ve Společnosti X. Před tím, než jsem začala psát tuto práci, jsem měla pouze povrchní a zprostředkované informace o této společnosti.

### **3.7. Návrh doporučení a změn pro zefektivnění systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců**

Mým doporučením pro zefektivnění systému hodnocení a odměňování zaměstnanců je tak zvaný náborový příspěvek. Ten by dostal stávající zaměstnanec, kdyby do firmy přivedl nového zaměstnance. Tento „nový“ zaměstnanec by pracoval z počátku na pozici salesmana (o možnost kariérního růstu by nepřišel).

Další možností, jak nalákat hlavně nově nastupující pracovníky, by byla nabídka bezúročné půjčky. Tento návrh jsem nejčastěji zaznamenala v odpovědích od zaměstnanců v dotazníku. Zaměstnanci na pozici salesman mají nižší nástupní fixní plat. Z tohoto důvodu mnohé zájemce nabídka pracovat na této pozici neláká (bojí se, že by neuzavřeli dostatečné množství účtů, díky čemuž by nedosáhli na bonusy, tím pádem by nemohli splácet své závazky). Bezúročná půjčka by jim byla nabídnuta do výšky 20 000 korun, délka splatnosti by byla 1 rok a výše splátky by záležela na domluvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pracovníci by také uvítali rozšíření nabízených odměn. Manažeři pro své zaměstnance mají připravené pouze finanční odměny či odměny formou poukázek na luxusní pobyty či luxusní zboží.

## ZÁVĚR

V teoretické části mé bakalářské práce je uvedeno, že zaměstnavatelé by neměli uvažovat tak, že nejlepším motivátorem jsou peníze. Tento názor najdeme i ve většině publikací, které se zabývají řízením lidských zdrojů, odměňováním zaměstnanců a knih o motivaci. Ve Společnosti X, kde jsem výzkum prováděla, manažeři jinou motivaci, než motivaci pomocí peněz, nepoužívají. Pokud zaměstnanci uzavírají malý počet účtů, jejich vedoucí manažeři se je snaží namotivovat k lepším výkonům pomocí jednorázových odměn. Ve Společnosti X se nejčastěji používá finanční odměna nebo odměna formou poukázek na luxusní pobyt či zboží (např.: pobyt v nejlepším apartmánu Žižkovské věže, pro zaměstnankyně má Společnost X poukázku na nákup luxusních šperků v Pařížské ulici).

V této části jsem Vás dále seznámila se systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců, který v posledních letech využívají manažeři a personalisté v různých společnostech. Jedná se o nedílnou součást řízení každé společnosti, protože právě zaměstnanci jsou hlavními tvůrci přidané hodnoty. V teoretické části bakalářské práce je popsán právě význam hodnocení a odměňování, jejich vzájemné propojení, pravidla a metody pro hodnocení a také to, jak sdělovat výsledky hodnocení zaměstnancům.

Poslední část bakalářské práce se zabývá skutečným fungováním systému hodnocení a odměňování v konkrétní společnosti, která obchoduje s měnovými páry na burze.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1458-5.

KELLOGG, Marion S. *What to do about performance appraisal*. New York: American Management Association, 223p.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MASLOW, Abraham H a Robert FRAGER. *Motivation and personality*. 3rd ed. /. New York: Harper and Row, c1987, xli, 293 p. ISBN 0-06-041987-3.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabulka 2 Hodnocení vln pomocí grafické hodnotící stupnice.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabulka 3 Nejčastější měnové páry .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka 4 Věková kategorizace zaměstnanců v oddělení sales .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců v oddělení sales .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 6 Délka zaměstnání u společnosti X .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 7 Bonusy pro zaměstnance na pozici salesman či account manager .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 8 Kvartální bonusy pro zaměstnance na pozici salesman či account manager .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 9 Kvartální bonusy pro zaměstnance na pozici obchodní specialista .....</i>	<i>40</i>

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....</i>	<i>7</i>
<i>Obrázek 2 Model motivace .....</i>	<i>8</i>
<i>Obrázek 3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba .....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 4 Organizační struktura podniku .....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 5 Nárůst počtu zaměstnanců od roku založení až po současnost .....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 6 Počet zaměstnanců v oddělení sales .....</i>	<i>36</i>

## Přílohy

### Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku na ČVUT. Píši bakalářskou práci na téma: Systém hodnocení a odměňování. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího anonymního dotazníku k tématu mé bakalářské práce. Mnohokrát děkuji za Vaši pomoc.

#### 1. Pohlaví

- muž
- žena

#### 2. Věková kategorizace

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

#### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Středoškolské bez maturity/vyučen(a)
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

#### 4. Jak dlouho pracujete u této společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 4 roky
- Od založení této společnosti

#### 5. Byli jste seznámeni se systémem hodnocení během nástupu na pracovní pozici?

- Ano
- Ne

6. Byli jste seznámeni se systémem odměňování během nástupu na pracovní pozici?

- Ano
- Ne

7. Jste spokojeni se systémem hodnocení? (pokud ne, uveďte důvod)

- Ano
- Ne

8. Jste spokojeni se systémem odměňování ? (pokud ne, uveďte důvod)

- Ano
- Ne

9. Dostává se Vám zpětné vazby k Vaším výkonům?

- Ano, pouze slovně
- Ano, pouze písemně
- Ano, v písemné i ústní formě
- Ne

10. Máte možnost podílet se na vytváření systému hodnocení?

- Ano
- Ne

11. Máte nějaké návrhy na změnu systému odměňování?



