

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti
Bakalářská práce

2023

Kristýna Žďárská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Žďárská**
Osobní číslo: **E20307**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti a identifikování slabých míst a potenciálu pro zlepšení.

Osnova:

- Vymezení problematiky hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza hodnocení a odměňování pomocí dotazníkového šetření.
- Zhodnocení výsledků a návrh opatření.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. Odměňování zaměstnanců v organizacích. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
ROSE, Michael. Reward Management: a practical introduction. Kogan Page, 2022. ISBN 0749469803.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 4. 2023

Kristýna Žďárská v.r.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její cenné odborné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi věnovala při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyním personálního oddělení společnosti Parker Hannifin s.r.o. v Sadské za poskytnutí veškerých informací a pomoc s dotazníkovým šetřením pro účely bakalářské práce. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část se zabývá obecně samotnými pojmy hodnocení a odměňování. V praktické části je představena společnost Parker Hannifin s.r.o., kde bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Na závěr jsou zhodnoceny výsledky šetření a navrhuta řešení na zlepšení stávající situace v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní výkon, mzdový systém, zaměstnanecké výhody, dotazníkové šetření

TITLE

Analysis of evaluation and rewarding of employees within the particular company

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the analysis of employee evaluation and rewarding in a selected company. The theoretical part deals generally with the concepts of evaluation and remuneration. In the practical part, the company Parker Hannifin Ltd. is presented, where a questionnaire survey among employees was conducted. Finally, the results of the survey are evaluated and solutions are proposed to improve the current situation in the company.

KEYWORDS

Evaluating of employees, rewarding of employees, work performance, payroll system, employee benefits, questionnaire survey

OBSAH

| | |
|---|--|
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ | 12 |
| 1.1 Zařazení hodnocení, jeho základní pojmy | 12 |
| 1.2 Charakteristika hodnocení pracovníků..... | 13 |
| 1.3 Význam a cíle hodnocení | 15 |
| 1.4 Formy hodnocení | 16 |
| 1.5 Metody hodnocení pracovníků..... | 17 |
| 1.5.1 Hodnotící pohovor | 17 |
| 1.5.2 360° zpětná vazba | 18 |
| 1.5.3 Hodnotící škály | 19 |
| 1.5.4 MBO (Management by Objectives)..... | 20 |
| 1.5.5 Metoda klíčové události..... | 20 |
| 1.6 Kritéria hodnocení..... | 21 |
| 1.7 Proces hodnocení | 21 |
| 1.7.1 Sdělování výsledků hodnocení | 23 |
| 2 ODMĚŇOVÁNÍ..... | 24 |
| 2.1 Cíle odměňování | 25 |
| 2.2 Systém odměňování | 26 |
| 2.3 Formy odměny a celková odměna | 26 |
| 2.4 Mzdový systém | 27 |
| 2.4.1 Mzdové formy..... | 28 |
| 2.5 Zaměstnanecké výhody..... | 29 |
| 2.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod..... | 29 |
| 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ |
| DEFINOVÁNA. | DEFINOVÁNA. |
| 3.1 Historie společnosti..... | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.2 Organizační struktura společnosti | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.3 Hodnocení pracovníků ve společnosti | Chyba! Záložka není definována. |
| 3.4 Odměňování pracovníků ve společnosti | Chyba! Záložka není definována. |
| 4 ANALÝZA HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ |
| ŠETŘENÍ..... | DEFINOVÁNA. |
| 4.1 Výsledky dotazníkového šetření | Chyba! Záložka není definována. |
| 4.2 Zhodnocení výsledků a návrh opatření | Chyba! Záložka není definována. |
| ZÁVĚR..... | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ |
| | DEFINOVÁNA. |

| | |
|-------------------------|--|
| SEZNAM LITERATURY | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

| | |
|--|--|
| Obrázek 1: Podstata řízení pracovního výkonu | 15 |
| Obrázek 2: Model 360° zpětné vazby | 19 |
| Obrázek 3: Model složek celkové odměny | 27 |
| Obrázek 4: Oficiální logo společnosti Parker | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 5: Požadované výhody zaměstnanců | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 6: Spokojenost s vybavením | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 7: Přítomnost zpětné vazby od nadřízeného | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 8: Motivace zpětnou vazbou | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 9: Přítomnost uznání/pochvaly | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 10: Spokojenost s výší odměny za práci | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 11: Spokojenost s komunikací s vedoucími pracovníky | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 12: Včasná informovanost o společnosti | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 13: Sdělení pracovní náplně | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 14: Možnost vyjádření názoru nadřízenému | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 15: Možnost kariérního růstu | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 16: Plné využití dovedností | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 17: Zastoupení pohlaví respondentů | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 18: Věkové zastoupení respondentů | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 19: Délka pracovního poměru v Parker Hannifin s.r.o. | Chyba! Záložka není definována. |
| Tabulka 1: Nabízené benefity společnosti Parker Hannifin | Chyba! Záložka není definována. |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

atd. – a tak dále

BSC – Balanced Scorecard

č. – číslo

ČR – Česká republika

IT – informační technologie

MBO – Management by Objectives

MBR – Management by Results

např. – například

odst. – odstavec

Sb. – Sbírka zákonů

THP – technickohospodářský pracovník

USD – United States Dollar

WPR – Work planning and review

ZP – Zákoník práce

ÚVOD

Hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými nástroji pro řízení lidských zdrojů včetně motivace pracovníků k výkonu práce. V dnešní době jsou zaměstnanci jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu každé firmy, proto je důležité, aby zaměstnavatelé reagovali na dnešní velmi pohyblivý trh práce. Klíč k úspěšnému fungování podniku je nastavení spravedlivého a transparentního systému hodnocení a odměňování pracovníků. Hodnocení by mělo tvořit podklad pro odměňování zaměstnanců. Pojmy hodnocení a odměňování jsou tedy vzájemně provázané. Podle výsledků hodnocení náleží pracovníkům příslušná odměna za pracovní výkon. Správný přístup organizace k hodnocení a odměňování může mít zásadní vliv na spokojenost, loajálnost a kvalitní výkon zaměstnanců. Podnik by měl aktualizovat svou nabídku odměň a zaměstnaneckých výhod, aby měl výhodu oproti konkurenci a neměl nouzi o pracovní sílu. Pokud by organizace disponovala velkým počtem spolehlivých loajálních pracovníků, snížila by zároveň své náklady na hledání nových zaměstnanců a podniku by se mohlo velmi dařit.

Téma je mi velmi blízké, jelikož jsem se s ním setkávala v průběhu bakalářského studia a bude mě zřejmě provázet mým celým pracovním životem. Čtenáře by mohlo zaujmout ze stejného důvodu, protože se s ním střetávají v každém zaměstnání.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část, které jsou rozděleny do několika kapitol a podkapitol. Teoretická část se zabývá obecně základy pojmů hodnocení a odměňování. Nejprve je popsán pojem řízení lidských zdrojů, do kterého jsou tyto funkce managementu zařazeny. Následně je definován pojem hodnocení, jeho význam, kritéria, formy a metody. Další část práce je zaměřena na odměňování, jeho cíle a systém. Zmíněn je i mzdový systém odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody.

Cílem této bakalářské práce je analýza hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti a identifikování slabých míst a potenciálu pro zlepšení.

Praktická část práce se zabývá organizací Parker Hannifin s.r.o. sídlící v Sadské, kde je představen obecně podnik Parker a jeho historie, následně závod, na který je praktická část práce zaměřena. Je popsána organizační struktura závodu v Sadské a systém hodnocení a odměňování, který podnik provozuje. Dále je zvolena forma dotazníkového šetření, které je zaměřeno na spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení a odměňování ve společnosti. V závěru práce jsou shrnuty jeho výsledky.

1 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Nedílnou součástí úspěšného fungování podniku je hodnocení pracovníků zaměřené na jejich pracovní výkon a pracovní chování. Následující podkapitoly se zaměřují na zařazení samotného pojmu hodnocení do řízení lidských zdrojů a vymezení jeho základních pojmů, přesně definují hodnocení z pohledu několika autorů. Popisují význam, cíle a formy hodnocení, metody hodnocení, jeho kritéria, průběh a sdělování výsledků hodnocení.

1.1 Zařazení hodnocení, jeho základní pojmy

Různými manažerskými funkcemi včetně hodnocení pracovníků se zabývá řízení lidských zdrojů. Řadíme sem například oblasti jako personální plánování, personální controlling, řízení pracovního výkonu, analýzu práce a další. Podle Armstronga a Taylora (2015) se řízením lidských zdrojů rozumí systematický proces, při kterém se přistupuje určitými způsoby k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Zaměřuje se na řízení lidského kapitálu s cílem dosažení větší efektivity podniku. Jedná se svým způsobem o využívání lidí pro blaho organizace, které musí být samozřejmě v souladu s morálními zásadami.

Šikýř ve svém díle (2014) píše, že pojem řízení lidských zdrojů lze pojmut ve dvou významech. Prvním označuje personální práci, která zahrnuje přímo vedení a řízení lidí v organizaci. Druhým významem se myslí současná personální práce a přístupy k řízení lidí v podniku. Aby organizace plnila své úkoly a cíle, je potřeba v rámci řízení lidských zdrojů naplňovat jednotlivé činnosti v podniku. Tyto činnosti by měly umět kvalitně získávat, rozvíjet a motivovat lidský kapitál pro dosažení zmiňovaných cílů. Řadíme sem následující činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péči o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Hodnocení pracovníků řadíme mezi základní nástroje řízení pracovního výkonu, který je součástí řízení lidských zdrojů. Jedná se o manažerskou funkci, která tvoří jednu z nejdůležitějších funkcí v podniku. Řízení pracovního výkonu je důležitý nástroj

managementu, který slouží především ke kontrole a zároveň motivaci zaměstnanců k rozvíjení jejich schopností a dovedností s cílem dosahování lepší výkonnosti podniku. Pracovním výkonem se rozumí konečný odraz odvedené práce zaměstnance pomocí jeho schopností včetně jeho přístupu k práci (Dvořáková, 2012).

Řízení pracovního výkonu obsahuje dohody o pracovním výkonu, rozvoj zaměstnanců, motivaci a zpětnou vazbu, sledování výkonu zaměstnance a hodnocení výkonu. Některé oblasti se promítají do odměňování pracovníků a řízení jejich kariéry.

Postavou hodnotitele by měl být ideálně vedoucí pracovník, který pozoruje výkon pracovníka, kterého následně ohodnotí za jeho odvedenou práci. Pozoruje připravenost zaměstnanců na práci, jejich přístup a ochotu, samotný výkon zaměstnance, ale i chování k vedoucím pracovníkům a svým kolegům. Jeho hodnocení funguje taktéž jako podklad pro případné odměny. Hodnotitelé používají pro svá hodnocení celou řadu metod a kritérií, kterými se řídí. Pro všechny platí, že musí být vždy v rámci hodnocení objektivní, spravedliví a musí jednat v souladu s morálními zásadami (Kociánová, 2010).

K hodnocení může docházet průběžně během pracovního výkonu nebo pravidelně například jednou za rok podle splnění předem stanovených cílů podniku. Důležitou součástí je zpětná vazba, která by v rámci hodnocení měla vždy zaznít, buď okamžitou reakcí na úkony při pracovním výkonu, nebo v podobě hodnotícího pohovoru. Ve spoustě organizací se pro větší motivaci zaměstnanců k výkonu práce zahrnuje také sebehodnocení pracovníků, kteří mohou sami poukázat na své úspěchy a chyby, případně se z nich do budoucna poučit (Arthur, 2010).

Podle Halíka (2008) by se hodnocení mělo provádět alespoň dvakrát ročně za přítomnosti hodnoceného, a to písemnou formou. Vedoucí pracovník musí obhájit, proč takové hodnocení udělil a měl by dát prostor k vyjádření i zaměstnanci. Hodnotitel by se měl také zamyslet nad tím, zdali byla pracovníkovi poskytnuta dostatečná kvalita pracovních podmínek pro výkon jeho zaměstnání. Písemné hodnocení musí být následně podepsáno oběma zúčastněnými stranami. Pokud hodnocení nebude provedeno správným způsobem, může na zaměstnance působit spíše demotivujícím účinkem a neprospěje ani prosperitě organizace.

1.2 Charakteristika hodnocení pracovníků

Jak definuje Koubek (2011), hodnocení pracovníků je podstatnou součástí personálního managementu, který se zabývá tím, jak pracovník odvádí svou práci, jaké jsou jeho pracovní výsledky, jaký je jeho vztah k zadaným úkolům, jak dokáže spolupracovat s kolegy, a jaký

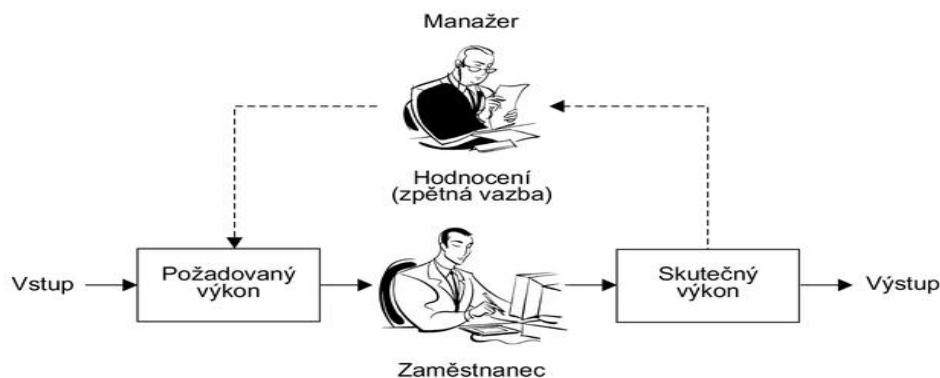
postoj zaujímá ve vztahu k zákazníkům. Další činností je sdělování výsledků zaměstnancům po jejich odvedené práci včetně nacházení nových cest ke zdokonalení pracovního výkonu.

Wagnerová (2008) ve svém díle uvádí, že hodnocení pracovníků je průběžný proces posuzování pracovních výsledků zaměstnanců pomocí předem stanovených cílů. Hodnotitelem by měl být ideálně přímý nadřízený zaměstnanec, který hodnocenému určuje cíle a následně posuzuje jeho výkon. Celý proces probíhá v hodnoceném období, které počíná určením cílů až po konečné vyhodnocení jejich plnění.

Podle Diane Arthur je hodnocení výkonu pracovníků označováno jako systematický proces, při kterém si organizace pomocí určitého postupu vytyčuje hlavní cíle a kritéria pro využití maximálního úsilí svých pracovníků. To by mělo následně vést k úspěšnému chodu podniku a zároveň motivaci zaměstnanců k práci (Arthur, 2010).

Každá firma by měla umět správně ohodnotit výkon svého zaměstnance na základě výsledků jeho práce, jeho přístupu k zadávání úkolů, přístupu k řešení problémů, dále podle samostatnosti při organizaci času pro výkon pracovního úkolu. Výsledek dobrého hodnocení pracovníka vede nejen k motivaci zlepšování se a kariérního růstu zaměstnanců, ale i celkové prosperitě organizace. Způsob hodnocení však musí být v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákoník práce“) předem navrhnutý a schválený personálním oddělením podniku (Halík, 2008).

Následující obrázek znázorňuje podstatu řízení pracovního výkonu, kdy na zaměstnance působí manažerem požadovaný výkon (např.: úspěšné splnění pracovních úkolů, postoj ke kolegům a zákazníkům, pozitivní přístup k práci). Výsledkem je reálný výkon zaměstnance po odvedení požadovaných vstupů a jeho následné zhodnocení manažerem organizace. Ideálním závěrem by měla být zpětná vazba zaměstnanci včetně návrhů na zlepšení pracovního výkonu (Šikýř, 2016).



Obrázek 1: Podstata řízení pracovního výkonu

Zdroj: (Šikýř, 2016)

1.3 Význam a cíle hodnocení

„Hodnocení představuje příležitost ke shrnutí výkonu za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů.“ Významem hodnocení se pokládá zhodnocení odvedené práce zaměstnanců, které by mělo sloužit jako zpětná vazba pracovníkům k posílení jejich motivace a zdokonalování schopností a dovedností, současně poučení se z chyb. Zároveň pravidelné hodnocení zajišťuje kontrolu a vznik potencionálních chyb při pracovním výkonu, který značně ovlivňuje chod celé organizace. Hodnocení poskytuje podklad pro následné odměňování zaměstnanců, jejich rozmisťování na pracovní pozice včetně povyšování (Urban, 2013).

Dvořáková (2012) uvádí, že hodnocení pracovníků je klíčové pro přežití organizace, jelikož zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších složek organizace. Pravidelným hodnocením tedy zajistí, že zaměstnanci dostanou zpětnou vazbu a budou více motivováni ke spolupráci s podnikem. Zaměstnance povzbuzuje zpětná vazba nejen k vlastnímu rozvoji, ale i k rozvoji celé společnosti.

Podle Halíka (2008) má význam hodnocení dvě úrovně. První úroveň je hodnotící, při které se zaměřuje na samotný výkon zaměstnance a následuje jeho finanční hodnocení a případně dochází k personálním změnám. Druhou úroveň označuje jako rozvíjející, ke které dosáhneme pomocí různých školení a speciálních seminářů pro pracovníky.

Cílem hodnocení je tedy zkvalitňování a rozvíjení systému podniku a jeho zaměstnanců. Hodnocení by mělo mimo jiné obsahovat seznámení zaměstnance s náplní jeho budoucí pracovní aktivity (Dvořáková, 2012).

Podle Arthur (2010) je hlavním cílem hodnocení využití schopností a znalostí zaměstnanců k lepšímu výkonu podniku. Organizace má snahu více motivovat zaměstnance

k práci pro jejich vyšší výkonnost. Mezi další cíle uvádí zlepšení vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem, dochází k tomu povzbuzováním zaměstnance k vyjadřování o problematice výkonu, zároveň jim vedoucí zaměstnanci poskytují potřebná poradenství.

Dalším cílem hodnocení je povědomí a dobrý pocit zaměstnance, který dostane zpětnou vazbu a zná cíle a způsoby, kterými dané nedostatky vylepšit. Pokud dostane kladné hodnocení, tak ho to utvrdí v tom, že se může držet dosavadního výkonu práce.

1.4 Formy hodnocení

V praxi rozlišujeme dva základní typy hodnocení pracovníků – formální a neformální. Dělíme je takto především podle frekvence průběhu hodnocení, jestli k nim dochází pravidelně za určité období nebo průběžně jako reakce na výkon.

Formální neboli standardizované hodnocení se provádí pravidelně v určitých časových intervalech za konkrétní období. Dochází k němu podle předem stanovených kritérií a zkoumá, jestli se dosáhlo stanovených cílů (Kociánová, 2010).

Formální hodnocení probíhá z pravidla jednou za rok, kdy dochází k hodnocení zaměstnance za určité časové období. Vedoucí sdělí podřízenému poznatky z jeho pracovního výkonu, podmínky a rady na zlepšení pro následující rok. Tato forma by měla přispět zaměstnanci k motivaci a poučení z vlastních chyb. Zaměstnanec má právo se k hodnocení vyjádřit a následuje vzájemná dohoda o řešení vzniklých nedostatků. Nejčastěji se pro tento typ hodnocení využívá hodnotící rozhovor, který dále slouží jako podklad pro budoucí uzavření smlouvy o dohodě pracovního výkonu, výši odměny a dalším vzdělání zaměstnance (Šikýř, 2014).

Neformální hodnocení probíhá jako bezprostřední zpětná vazba od nadřízeného. Nemá jasně vymezenou dobu hodnocení, ale uskutečňuje se průběžně reakcí na daný pracovní výkon. Hodnocení nemá přesně stanovená kritéria, metody ani cíle, probíhají spontánně (Kociánová, 2010).

Průběžné (neformální) hodnocení se provádí pravidelně jako pravidelná kontrola pracovního výkonu, která funguje pro zaměstnance jako zpětná vazba za odvedenou práci. Ideálně by měla probíhat každý den, kdy vedoucí zhodnotí pracovní výkon jeho podřízeného za daný den. Neformální forma hodnocení je prevencí vzniku odchylek reálného pracovního výkonu podřízeného od požadovaných cílů pracovní náplně (Šikýř, 2014).

1.5 Metody hodnocení pracovníků

Každá organizace využívá různé metody nebo kombinace metod pro hodnocení svých zaměstnanců. Mezi základní metody řadíme hodnotící pohovor, metodu MBO a BSC. Další metody označujeme jako doprovodné, jelikož doplňují základní metody. Doprovodnými metodami můžeme označit například metodu 360° zpětné vazby, metodu Assessment a development centre nebo metodu klíčové události (Hroník, 2007).

Dvořáková ve svém díle (2012) uvádí, že metody hodnocení pracovníka napomáhají pozorovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Rozlišuje metody na dvě základní skupiny – metody orientované na odvedený pracovní výkon tedy na minulost a metody orientované na budoucnost. Mezi metody orientované na minulost řadí například metodu řízení podle stanovených cílů, hodnotící dotazník, srovnání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, pomocí hodnotící stupnice a další. Metody jako je sebehodnocení, assessment centre/development centre a metodu 360 stupňové zpětné vazby zahrnuje do metod orientovaných na budoucnost.

Podle Šikýře (2016) metody představují určité postupy pozorování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků, při kterém se bere v potaz závislost na požadavcích, povaze a podmínkách vykonávané práce. Mezi hlavní metody uvádí hodnocení podle dohodnutých cílů, hodnocení podle stanovených norem, pomocí stupnice, volným popisem, metodu hodnotícího pohovoru, metodu kritických případů a assessment a development centre. Pokud hodnocení provádí více hodnotitelů, jako jsou třeba spolupracovníci, více nadřízených nebo například zákazníci, pak se používá i metoda 360 stupňové zpětné vazby.

Následující podkapitoly popisují nejvyužívanější metody, které jsou zaměřeny přímo na odvedený výkon zaměstnance. Jedná se o metody hodnotící pohovor, metoda 360 stupňové zpětné vazby, hodnotící škály, metoda řízení podle cílů (MBO), metoda klíčové události a metoda BSC. Metody využívané k hodnocení budoucích zaměstnanců jako assessment a development centre, psychologické testy a dotazníky a další zde podrobně uvedeny nejsou.

1.5.1 Hodnotící pohovor

Nejobvyklejší metodou hodnocení bývá hodnotící rozhovor. Má standardizovaný charakter podle předem stanoveného scénáře. Musí být připraven jak hodnotitel, tak hodnocený. Datum rozhovoru musí být tedy předem stanoven. Hodnotitel by si měl předem definovat, na jaké otázky se bude ptát v rámci vybraných okruhů hodnocení. Ideální hodnotitel by měl být správně připravený na pohovor, neměl by být při hodnocení zaujatý a musí být plně

soustředěný. Měl by vybrat vhodné soukromé prostředí bez rušivých vlivů, kde bude pohovor probíhat. Na pohovor musí vyhradit dostatek času, aby byl dostatečně efektivní (Kociánová, 2010).

Je velice důležité, aby se pracovníci cítili pohodlně a klidně, proto je na místě, aby hodnotitel navodil přátelskou atmosféru pomocí nestranných otázek na témata mimo pohovor. Pohovor většinou probíhá v pravidelných intervalech, např.: jednou ročně.

Před začátkem pohovoru je nutné se na pohovor řádně připravit a zkontrolovat příslušné dokumenty jako podklad pro hodnocení. Jedná se o hodnotitelem vyplněný formulář, posudky od ostatních hodnotitelů, sebehodnocení pracovníka a další.

Dalším krokem je posouzení předchozí úspěšnosti pracovního výkonu, dále zhodnocení stávajícího výkonu a kompetencí zaměstnance. Pohlíženo by mělo být nejdříve na kladně odvedenou práci, na místo pouze špatně odvedené. Poté může hodnotitel představit další cíle organizace do budoucna (Arthur, 2010).

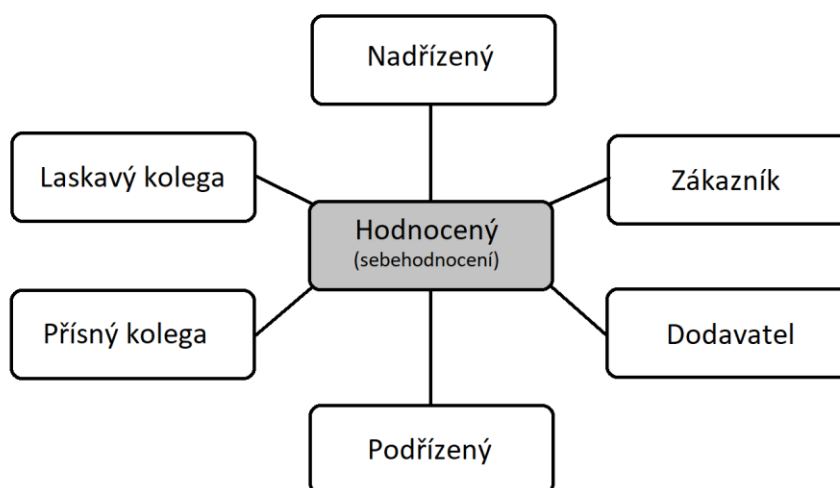
Následuje diskuse o případných školení, vzdělávání pracovníka a projednání jeho kariérního růstu. Adekvátně by následovaly otázky na spokojenost pracovníka s hodnocením a posouzení budoucích cílů. Nejefektivnější hodnocení je takové, na kterém se měl možnost podílet sám pracovník, kde se zaměřuje i na své vize do budoucna. Je důležité nechat prostor zaměstnancům pro vlastní vyjádření, a zároveň průběžně rekapitulovat již probrané náležitosti pohovoru.

Pokud by nebyly zajištěny řádné podmínky pro průběh rozhovoru a zúčastněné strany se na něj pečlivě nepřipravily, může vzniknout celá řada chyb a hodnotící pohovor nezajistí dostatečnou efektivitu. Chyby by vedly například ke ztrátě kvalitní výkonnosti podniku a demotivaci zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

1.5.2 360° zpětná vazba

Wagnerová (2008) popisuje tuto metodu jako souhrnný přehled o všech pracovních úkonech zaměstnance. Hodnocení provádí více subjektů – nadřízení, kolegové, zákazníci a občas i podřízení. V rámci metody se zároveň uplatňuje sebehodnocení, při kterém se musí taktéž dodržovat stejná kritéria jako u hodnocení další osobou, jedná se například o faktory komunikace, týmový duch, řízení sebe sama atd. Cílem zpětné vazby od více hodnotitelů by mělo zajistit větší míru objektivnosti. Nevýhodou této metody je náročnost při zaučování hodnotitelů, jak správně učinit hodnocení.

Při metodě 360° zpětné vazby se nejčastěji používá anonymní dotazník, který se zabývá popisem chování pracovníků, zejména u manažerských pozic. Popis je dále porovnáván s předem vytvořeným modelem chování, který následně poskytuje prostor ke zlepšení a případně motivaci k většímu pracovnímu výkonu. Hodnocení anonymních dotazníků se provádí zpravidla anonymně, aby se zamezilo neupřímnosti odpovědí. Zvyšuje se efektivnost spolupráce pracovníků, jelikož se v rámci hodnocení ostatních cítí více zodpovědně (Kociánová, 2010).



Obrázek 2: Model 360° zpětné vazby

Zdroj: (Hroník, 2007), vlastní zpracování

1.5.3 Hodnotící škály

Hodnotící škály jsou další metodou nejčastěji využívanou pro hodnocení výkonu pracovníků. Využívá se pro zjištění pracovních výsledků, osobnosti zaměstnanců, vztahů mezi zaměstnanci a podobně. Tato metoda je pro vedoucí pracovníky snadná na vyplnění, ale aby byla účinná, musí ji doplnit ústní pohovor. Stěžejní je tvorba samotných škál, kdy je nutné, aby byly vytvořeny zkušeným odborníkem. Pokud nebudou správně popsány a vyhodnoceny, nebude mít tato metoda smysl.

Hodnotící škály mohou mít více podob:

- numerické škály – popisují hodnoceného pomocí číselných hodnot. V tabulce jsou svisle popsány činnosti hodnocené kompetence (komunikace, spolupráce, hodnocení cílů...) a vodorovně jsou vyznačeny frekvence výskytu jednotlivých činností pomocí škál např. „vždy – nikdy“ nebo „nejlepší – nejhorší“,

- grafické škály – používají se pro hodnocení pracovníků, pokud chceme dosáhnout přesnějších rozdílů mezi zaměstnanci. Využívá se zpravidla kontinuální linie v rozmezí 0–100 %. Grafickou škálu doplňujeme čísly jednotlivé stupně a slovní popis pro větší přehlednost a srozumitelnost,
- škály se slovním popisem – slouží k velmi podrobnému popisu jednotlivých stupňů, které mají přesně definované rozdíly mezi nimi. Většinou se tento typ využívá v kombinaci s jinou z uvedených škál (Pilařová, 2008).

1.5.4 MBO (Management by Objectives)

Další metoda hodnocení orientovaná na budoucnost je metoda MBO (Management by Objectives) neboli řízení podle cílů. Do managementu ji přinesl Peter F. Drucker v 50. letech 20. století. „Může se orientovat na všechny oblasti. Nejvíce je „doma“ v hodnocení výstupů. Má řadu synonym. Někdy se nazývá řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR)“ (Hroník, 2007).

Metoda se dá použít v praxi kdekoliv a je zaměřena spíše na výsledek než na cestu jeho dosažení. Je určena především schopným manažerům, kteří dokážou jasně definovat jimi zvolenou cestu k požadovanému cíli. Po stanovení pracovních úkonů a po jejich provedení zaměstnanci, dochází k finálnímu hodnocení, kdy se vyhodnocuje úspěšnost splnění zadaných úkolů, tedy porovnáváme stanovené a dosažené cíle organizace. Cíle musí být v souladu s metodou SMART, to znamená specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), relevantní (relevant) a termínované (timed) (Managementmania, 2022).

1.5.5 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události se zaměřuje na přístup zaměstnance k práci, k zadaným úkolům a jeho chování v konkrétních situacích. Probíhá pozorováním zaměstnance za určité období v pravidelných intervalech. Tedy několikrát za rok probíhá sledování v období většinou dvou týdnů. Zaznamenávají se jak kladné, tak záporné vlastnosti pracovníků a události na pracovišti. Následně lze pozorování použít pro konečné hodnocení za uplynulý rok.

Tato metoda je účinná pro průběžné pozorování během roku, kdy se v závěrečném hodnocení promítne celé časové období výkonu zaměstnance. Výsledek tedy není zaujatý pouze nedávnými událostmi, na které si hodnotitel vzpomene nejdříve (Hroník, 2007).

1.6 Kritéria hodnocení

Správné rozhodnutí s sebou nese řadu kritérií, kterými se hodnotitelé při tvorbě hodnocení řídí. Nejzákladnější faktory, které působí na pracovní výkon, jsou pracovní výsledky, chování, schopnosti a znalosti, motivace a podmínky. Zadaná práce by měla být splněna včas, v dostatečném množství a kvalitě, jediné tak budou výsledky práce plnohodnotné. Co se týče chování zaměstnanců, posuzujeme ho v rámci vztahu k ostatním zaměstnancům a přístupu k práci. Zkoumá se především, jak zaměstnanec dokáže spolupracovat s kolegy, jak se staví k zadané práci a jak zvládne přijímat pokyny od nadřízených. Dále pracovník musí disponovat určitými schopnostmi a znalosti, aby byl schopen své úkoly plnit. Nedílnou součástí je motivace, která vede k ochotnému přístupu k práci a v poslední řadě podmínky, kterými se rozumí například pracovní podmínky nebo doba a prostředí výkonu práce (Šikýř, 2016).

Armstrong a Taylor ve svém díle (2015) uvádí, že „mezi hlavní kritéria hodnocení personálního útvaru tak patří jeho schopnost podporovat dosahování hlavních strategických cílů organizace a poskytovat požadované personální služby.“ Cíle by však měly být v souladu s již zmiňovanou metodou SMART.

V praxi nelze vycházet u všech profesí ze stejných kritérií hodnocení. U každé profese musí být kritéria nastavena požadavkům pracovní pozice individuálně. Jiné budou určeny pro dělnické profese a jiné pro manažerské profese. Stejná kritéria mohou být pouze ta základní z oblasti charakteristik pracovního jednání a sociálních vztahů. U manažerských profesí se může jednat například o odborné znalosti, dovednosti, využití pracovního času, odpovědnost, spolehlivost a další. U dělnických pozic se uplatňují kritéria jako je pracovní tempo, organizace vlastní práce, samostatnost při řešení úkolů, vztah ke spolupracovníkům a podobně (Dvořáková, 2012).

Kritéria hodnocení jsou velice klíčová, protože aby bylo hodnocení dostatečně naplněno, musí pracovník daná kritéria splňovat při svém výkonu práce. Kritéria musí být předem důkladně stanovena. Je doporučeno, aby byla kritéria objektivní a ve vztahu k práci, zaměřovala se na chování, lišila se dle kategorie zaměstnanců a aby byla včas a předem pracovníkům sdělena. Mezi nejčastější kritéria se uvádí výkon člověka, kvalita práce, samostatnost, odbornost, přizpůsobivost, spolupráce a mnoho dalších (Wagnerová, 2008).

1.7 Proces hodnocení

Podle Pilařové (2008) bývá proces hodnocení nejčastěji popsán ve směrnici dané organizace. Obsahuje termín konání hodnocení, na který navazují další procesy, dále časovou

posloupnost hodnocení, kdy se hodnocení provádí na všech úrovních v podniku současně nebo se upřednostňuje například hodnocení nejprve top managementu. Musí být také popsáno, kdo koho hodnotí, jak probíhá záznam hodnocení, jaká je návaznost mezi dalšími procesy, popis kritérií a další povinnosti pro hodnotitele a hodnocené.

Dvořáková uvádí (2012), že hodnocení zpravidla probíhá kombinací více zvolených hodnotících metod, protože tím organizace dosahuje větší efektivity při posouzení výkonu svých pracovníků. Proces hodnocení může být kvalitně provedený pouze tehdy, jsou-li splněny určité hlavní zásady hodnocení.

Mezi hlavní zásady jsou řazeny následující:

- hodnocení provádí vždy přímý nadřízený,
- hodnotitel vychází z výsledků průběžného sledování,
- hodnocení se realizuje podle určitých metod a musí odpovídat podmínkám podniku,
- hodnocení probíhá nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru,
- projednání závěru hodnocení s podřízeným (Dvořáková, 2012).

Podle Wagnerové (2008) se proces hodnocení skládá ze tří fází. Jedná se o fázi přípravy, fáze hodnotícího rozhovoru a fáze po hodnotícím rozhovoru. U přípravy je zahrnuta celá řada důležitých činností, jako je sehnání podkladů pro hodnocení (například plán pro hodnocení), důkladné pozorování hodnoceného, vypracování předběžného hodnotícího listu a přípravu na samotný hodnotící rozhovor.

V další fázi probíhá již zmiňovaný hodnotící rozhovor, při kterém dochází po přivítání hodnoceného k otevřenému dialogu, kdy hodnotitel sdělí cíle a postupy dialogu a ocení kladné výsledky. Poskytne případné návrhy a cesty k dosažení lepšího pracovního výkonu. Na závěr rozhovoru by měla padnout společná rozhodnutí o budoucích představách výkonu a hodnotitel by měl motivovat hodnoceného k plnění budoucích cílů.

Po hodnotícím rozhovoru hodnotitel doplní hodnotící list a projedná výsledné hodnocení s příslušným personálním oddělením. Následně provede konečné hodnocení (Wagnerová, 2008).

Proces hodnocení musí být předem připravený a probíhat tak, aby nebyl diskriminační a v rozporu se Zákoníkem práce. Měl by probíhat objektivně, aby každý hodnotitel kvalitně ohodnotil pracovníkův přístup k práci a jaký má přínos pro společnost (Halík, 2008).

1.7.1 Sdělování výsledků hodnocení

Do procesu hodnocení je řazeno také sdělování výsledků konečného hodnocení, které by měl obdržet každý zaměstnanec organizace. Mohou dostávat výsledky hodnocení průběžně po odvedení jejich pracovních úkolů nebo v rámci hodnocení za větší časový úsek zpravidla jeden rok. Důležité je, aby hodnocený výsledky svého výkonu přijal a snažil se rozvíjet své schopnosti (Arthur, 2010).

Nejčastěji jsou výsledky hodnocení uvedeny pracovníkům z očí do očí mezi hodnotitelem a hodnoceným v rámci již zmíněného společného hodnotícího rozhovoru, kde se k hodnocení mohou vyjádřit i sami pracovníci a oba výsledky hodnocení přijímají a podepisují. Dalším způsobem je vyjádření pochval a nedostatků v rámci společných porad s více zaměstnanci. Zde by se měla vyzdvihnout spíše pozitiva, která by mohla motivovat zaměstnance k lepším budoucím výkonům. Nejjednodušším, ale zároveň příliš neefektivním způsobem je jednostranné písemné hodnocení buď dopisem či e-mailem, ke kterému se hodnocení nemohou okamžitě vyjádřit (Halík, 2008).

2 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je jedna z dalších nezbytných funkcí podniku, kterou lze řadit do činností v oblasti řízení lidských zdrojů podniku. Mělo by následovat až po řízení pracovního výkonu a samotném hodnocení pracovníků, které má stejně jako odměňování velký vliv na pracovní chování zaměstnanců. Bez této funkce by žádná organizace nemohla fungovat (Šikýř, 2014).

Odměňování je definováno jako řízený proces, kdy zaměstnanec obdrží od svého zaměstnavatele příslušnou odměnu za činnosti, kterými přispívá organizaci. Je vázáno na předchozí kapitolu, která je zaměřena na hodnocení pracovníků, které slouží jako podklad pro případnou odměnu za vykonanou práci. Podnik musí nastavit takové postupy odměňování, aby napomáhaly k naplňování cílů organizace a uspokojovaly jak podnik, tak své zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015).

Odměna za práci (jinak kompenzace) je důležitou složkou podniku, která značně ovlivňuje jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Každému pracovníkovi, který se zapojuje svými znalostmi a dovednostmi do chodu organizace přísluší odměna určité formy. Pracovníci by měli být odměňováni podle přínosu, který organizaci přináší (Kociánová, 2010).

Podle Rose (2022) se odměnami rozumí peněžní, nepeněžní a psychologické platby, které podnik poskytuje svým zaměstnancům výměnou za práci. Definuje odměnu jako výsledek, který zaměstnanec obdrží za svou vykonanou činnost. Odměny mohou tvořit až 75 % nákladů celé organizace.

Podle Čopíkové a Horváthové (2014) je odměňování jednou z nejtěžších složek řízení podniku. Je nezbytné nastavit takový systém řízení odměňování, který bude především spravedlivý, motivující, transparentní a efektivní. Ideálně by se měli odlišovat pracovníci, kteří disponují různými úrovněmi kompetencí a ty, kteří jsou více schopní než jiní.

V § 109 odst. 1 Zákoníku práce je uvedena: „Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Podle odst. 2 se mzda definuje: „Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Dle odst. 3 se platem rozumí: „Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

a) stát,

b) územní samosprávný celek,

c) státní fond,

d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Pojem odměna je v odst. 5 uveden: „Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

2.1 Cíle odměňování

Účelem odměňování je získání a udržení nových zaměstnanců a zároveň jejich motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Odměňování by mělo být v souladu s vnitřní spravedlností, to znamená, že by odměna za práci měla být přiměřená k náročnosti a odpovědnosti pracovních pozic a výsledků pracovníků. Odměna by měla odpovídat možnostem finančního rozpočtu organizace (Urban, 2017).

Hlavním cílem je odměňovat pracovníky spravedlivě v souladu s pracovněprávními předpisy a motivovat je k naplňování stanovených cílů organizace. Odměna pracovníkům umožňuje zajištění vlastních potřeb. Výsledkem spravedlivého a efektivního odměňování je přísun nových zaměstnanců a udržení pozic stávajících, efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování a nastavení rozdílů odměn v rámci konkurence (Šikýř, 2016).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že je důležité, aby došlo ke sjednocení potřeb zaměstnanců se systémem odměňování a konkretizovalo se, jaké faktory chování a činností pracovníků se mají hodnotit pro následné odměňování. Dalším cílem organizace je budování

a stimulace pracovníků k lepší výkonnosti tak, aby dosahovala podnikových cílů a větší efektivnosti celého podniku.

2.2 Systém odměňování

Se systémem odměňování by měl být každý pracovník seznámen předem, aby věděl na základě, jakých faktorů bude odměňován a jaká odměna a kdy mu přísluší. Kvalitní systém odměňování musí splňovat zásady spravedlnosti a motivace. Systém by měl plnit spoustu požadavků, mezi které je řazena například stabilizace žádoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců za úsilí, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, dále pak přilákání nových pracovníků. Mimo jiné by systém měl být akceptován zaměstnanci, být v souladu s právními normami a pozitivně motivovat pracovníky (Kociánová, 2010).

Podle Halíka (2008) je odměňování pouze v rukou zaměstnavatele, který své podřízené odměňuje vzhledem k jeho profesi. Jinak obměňuje například výrobní zaměstnance, kterým přísluší základní mzda a pokud firma prosperuje, tak mají nárok na prémie a jiným způsobem bude odměňovat obchodní zástupce, kterým odkáže procenta z prodaných výrobků, která doplní pouze nižší základní mzdu.

Armstrong a Taylor (2015) popisují strategii systému odměňování jako strategii, která je ovlivňována strategií celé organizace. Celý systém má vyhovovat jak organizaci samotné, tak jejím zaměstnancům. Podnik usiluje o vytvoření systému celkové odměny, která může být tvořena jak peněžními, tak nepeněžními odměnami. Podklady pro rozhodování mezi těmito odměnami jsou tvořeny složkami řízení pracovního výkonu. Při stanovení individuální výše odměny se zaměstnavatelé zaměřují i na vstupy jako jsou schopnosti, dovednosti, vzdělání zaměstnanců.

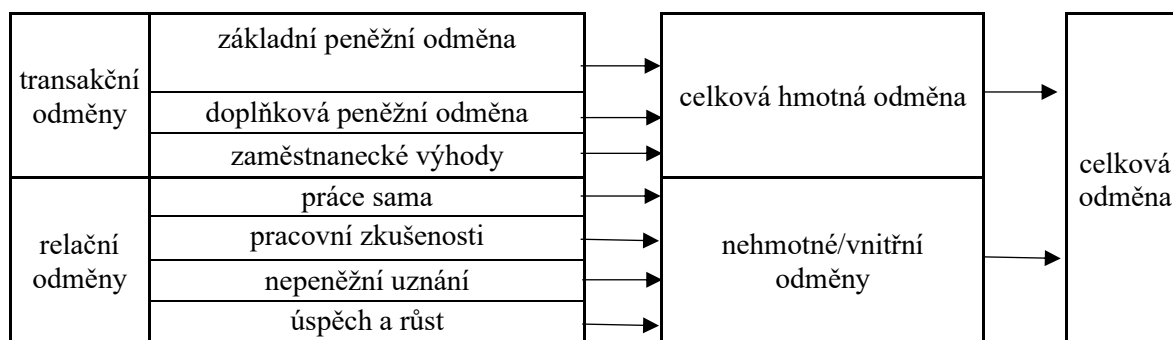
2.3 Formy odměny a celková odměna

Rose (2022) tvrdí, že pracovníkům za vykonanou práci náleží odměna, která může být trojího typu. První odměny označuje jako finanční, mezi které jsou řazeny všechny peněžní platby, které zaměstnanec obdrží. Dalším typem jsou materiální odměny, které představují pro společnost určitý náklad a nelze je směnit za peníze. Typickým příkladem materiálních odměn mohou být dárky nebo školení pro zaměstnance. Poslední skupinou odměn jsou psychologické, které přímo působí na naši psychiku. Psychologické odměny jsou hodnocené výstupy vztahů mezi kolegy a nadřízeným např. komplimenty, pochvaly, uznání.

V současných systémech odměňování rozlišujeme dvě základní formy odměn – peněžní a nepeněžní. Na peněžní odměny má nárok každý zaměstnanec a rozumí se jimi mzda, plat a odměna z dohody, které již byli charakterizovány. Nepeněžní formy mohou být formální i neformální pochvaly, přátelské pracovní vztahy, lepší pracovní prostředí, osobní růst zaměstnance a spousta dalších (Šikýř, 2016).

K formám odměn řadí Koubek (2015) navíc zaměstnanecké výhody, které pracovníci dostávají z titulu jejich pracovního vztahu. Jedná se o benefity, které zaměstnance motivují a zároveň jim ulehčují a zpříjemňují pracovní poměr (služební automobil, mobilní telefon, příspěvky na zdraví a sport).

Kombinací všech forem odměn včetně peněžních a nepeněžních vzniká celková odměna. Celková odměna je důležitým propojením odměn, které působí na zaměstnance, kteří mohou být oceněni mimo typických peněz také odměnami nemateriálního typu jako je příjemné pracovní prostředí, rozvíjení vzdělání, stmelování kolektivu v rámci skupinových akcí a spousta dalších (Armstrong & Taylor, 2015).



Obrázek 3: Model složek celkové odměny

Zdroj: (Armstrong & Taylor, 2015), vlastní zpracování

Model celkové odměny (viz Obrázek 3) vyjadřuje, jakými složkami je celková odměna tvořena. Skládá se z položek hmotných a nehmotných odměn, které obsahují peněžité položky a odměny poskytované přímo odměňovatelem ve formě kariérního růstu, pochval, uznání a dalších. Ideální odměna je tvořena jak transakčními, tak relačními odměnami (Armstrong & Taylor, 2015).

2.4 Mzdový systém

Mzdový systém je soubor nástrojů, pravidel a metod, podle kterých se stanovuje mzda poskytovaná zaměstnancům v pracovním poměru. Popisuje, jaké jsou postupy a zásady mzdového odměňování. Každý zaměstnavatel si může nastavit vlastní způsob stanovení mzdy

bez jakéhokoliv právního předpisu. Musí pouze pohlížet a respektovat stanovy zákoníku práce a nařízení vlády. Každému zaměstnanci přísluší spravedlivá mzda vzhledem k jeho výkonu práce. Samotný pojem mzda již byl definován (Šikýř, 2016).

Mzdový systém by měl být především spravedlivý a motivační pro všechny zaměstnance, zároveň jednoduchý, aby ho všichni správně pochopili. Mzda by měla souhlasit s odměnou na trhu práce, která je přiměřená druhu vykonávané profese. Mezi hlavní faktory mzdového systému jsou řazeny – získání a udržení nových zaměstnanců, motivace pracovníků k lepšímu výkonu, zajištění adekvátního poměru mezi mzdovými náklady a dosahovanou produktivitou práce ve společnosti, poskytování mezd v ideální výši (Dvořáková, 2012).

Zaměstnanci jsou odměňováni podle vnějších a vnitřních mzdovotvorných faktorů. Mezi vnější patří aktuální situace na trhu práce a platné zákony a předpisy. Vnitřní faktory jsou složeny z dosažených výsledků práce a jejich chování, obtížnosti jejich pracovních podmínek a složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce (Kociánová, 2010).

2.4.1 Mzdové formy

Mzdové formy mohou mít několik podob, které každý autor rozděluje odlišně. Dvořáková (2012) rozděluje mzdové formy na základní, za které považuje časovou a úkolovou mzdu, a formy doplňkové, mezi které řadí různé odměny, bonusy, prémie, osobní ohodnocení, podíl na zisku a další.

Šikýř (2014) mezi současné mzdové formy zařazuje následující:

- mzda úkolová,
- mzda časová,
- provize,
- prémie,
- osobní hodnocení.

Halík (2008) ve svém díle popisuje mzdové odměňování v podobě několika forem, které stanovuje zaměstnavatel podle typu jednotlivých profesí. Zmiňuje následující formy:

- mzda hodinová,
- mzda úkolová,
- základní mzda + podíl na zisku,
- mzda + prémie, odměny,
- dvousložková mzda.

Časová mzda je považována za základní mzdovou formu, která je poskytována zaměstnancům za práci v podobě peněžní hodinové, týdenní nebo měsíční částky. U nedělnických profesí se zpravidla dostává plat měsíční oproti dělnickým, kdy se jedná většinou o hodinovou mzdu. Při úkolové mzdě zaměstnanci dostávají peněžní částku přímo za konkrétní pracovní úkol. Tato forma se jeví jako více efektivní a motivační (Kociánová, 2010).

Provize je poskytována pracovníkům většinou jako doplněk ke mzdě ve společnostech, kde jsou mzdy zaměstnanců závislé na prodaném množství zboží či služeb. Může být stanovena procentem ze zisku, obratu, tržeb nebo jako pevná sazba za jednotku prodeje. Prémie zpravidla doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu buďto jednorázově nebo pravidelně za nadstandardní plnění povinností a výkon. Další doplňkovou formou je osobní ohodnocení, které poskytuje nadřizený v rámci hodnocení pracovníků a většinou se stanovuje formou mzdového tarifu (Šikýř, 2016).

2.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované pracovníkům jejich zaměstnavatelem. Jsou to výhody, které zaměstnavatel poskytuje pracovníkovi navíc k jeho pravidelné mzdě. Zlepšují atraktivitu zaměstnání oproti konkurenci a jsou součástí péče o zaměstnance. Firmy používají nejčastěji plošný systém zaměstnaneckých výhod, kdy benefity mohou využívat všichni zaměstnanci. Dalším systémem je volitelný systém zvaný jako kafetéria systém, při kterém benefity čerpají jednotliví zaměstnanci podle osobních potřeb a preferencí v rámci jejich věku, pohlaví a podobně (Šikýř, 2016).

Zaměstnanecké výhody neboli benefity přispívají k motivaci pracovníků k práci a k jejich spokojenosti. Často jsou pro zaměstnance větší motivací než klasická mzdová forma odměny. Napomáhají jak při získávání nových pracovníků, tak k udržení obsazenosti stávajících pracovních pozic, tedy navyšují konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Organizace se při poskytování benefitů musí řídit zejména Zákoníkem práce. Zaměstnavatelé by měli sledovat nabízené výhody ostatních firem a své výhody pravidelně obohacovat (Macháček, 2021).

2.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Podle Šikýře (2016) jsou zaměstnanecké výhody rozděleny podle sociální povahy, benefity související s prací a výhody spojené s postavením v organizaci. Mezi výhody sociální povahy je řazeno například pojištění, dovolená, půjčky, rekreace, sport, kultura. Hojně využívány jsou i benefity související s prací jako je ubytování, stravování, doprava nebo

vzdělání. Poslední skupina zaměstnaneckých výhod je přímo spojená s postavením v organizaci, kdy pracovníci mohou využívat služební automobil, mobilní telefon, podnikový byt, notebook, vybavení kanceláře apod.

Macháček (2021) říká, že zaměstnanecké benefity lze rozdělit do určitých skupin:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity zaměřené na využití pracovního volna,
- benefity směřující ke vzdělání,
- platové a finanční benefity,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

Za současné pocovidové situace se častěji čerpají benefity v podobě příspěvků na práci z domova (home office), výhod spojených se zdravím, stravenek, příspěvků na penzijní a soukromé pojištění. Typy benefitů se odvíjí od aktuálních trendů (Macháček, 2021).

Čopíková a Horváthová (2014) ve svém díle uvádí, že zaměstnanecké výhody lze dělit do čtyř skupin. Jedná se o sociální výhody, kam jsou řazeny důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky atd., dále výhody zkvalitňující volný čas jako jsou například příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, výhody mající vztah k práci, kdy zaměstnanci mohou využít příspěvky na stravování, dopravu a vzdělávání, a poslední skupinou jsou výhody spojené s postavením v organizaci, kdy jsou některým zaměstnancům poskytovány služební automobily, mobilní telefony pro soukromé účely a spousta dalších.

V dnešní době, kdy není lehké sehnat pracovní sílu, musí zaměstnavatelé reagovat na aktuální poptávku pracovníků po zaměstnaneckých výhodách. V žebříčku top 5 nejnabízenějších firemních benefitů byl uveden mobilní telefon, týden dovolené navíc, služební automobil, občerstvení na pracovišti a penzijní připojištění. Mezi nejoblíbenější byl zařazen 13. plat, stravenky a MultiSport karta (Stojarová, 2020).