

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Vypracovala: Jitka Remtová, BBS
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka REMTOVÁ**
Osobní číslo: **E16674**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

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

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Bedrnová, E.(2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

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

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 18
371 01 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

14. dubna 2017

.....

Jitka Remtová, BBS

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce, doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za její přístup, ochotu, cenné rady, připomínky a poučné informace, kterými mě obohatila při vypracování této práce. Zároveň děkuji všem dalším, kteří mi ochotně pomáhali při vypracování. Děkuji všem, kteří mi trpělivě a ochotně poskytovali informace potřebné k napsání této diplomové práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu a trpělivost při celém mém studiu. Rovněž bych chtěla vyjádřit poděkování i vedení a zaměstnancům Moneta Money bank, kteří se mi ochotně věnovali. Bez těchto skvělých, výše uvedených lidí, bych tuto práci nikdy nenapsala.

OBSAH

„Následující pasáž o rozsahu stran 1 - 2 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

1 ÚVOD

„Následující pasáž obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Pro systém hodnocení autoři uvádí mnoho významů. Podle Armstronga (2007) je hodnocení práce systematickým procesem, který definuje relativní hodnotu prací v organizaci. Výsledkem tohoto procesu má být stanovení vnitřních relací a zabezpečení základny pro vytvoření účinné platové/mzdové struktury. Hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné a je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí. Tato analýza ústí do popisů pracovních míst nebo profilů rolí.

Na rozdíl od hodnocení práce se hodnocení pracovního výkonu (neboli hodnocení pracovníka, hodnocení odvedené práce) nezaměřuje na obsah a náročnost práce, ale na podávaný výkon zaměstnance. Vymezuje jeho silné a slabé stránky, jeho pracovní potenciál a identifikuje potřeby rozvoje a vzdělávání. Naproti tomu hodnocení pracovníka poskytuje informace pro plánování osobního rozvoje zaměstnance, lze jej použít i pro plánování nástupnictví v pracovních funkcích a slouží také jako účinný motivační nástroj (Váchal & Vochozka, 2013).

Forsyth (2000) popisuje hodnocení odvedené práce především jako skvělý příklad procesu řízení, který sám o sobě působí jako významný motivační faktor. Podle Forsytha hraje hodnocení nejen významnou roli v procesu řízení lidí, ale i významnou roli pro dosažení budoucích cílů. Z části funguje hodnocení práce jako pohled zpět, ale důležitější je, že funguje jako pohled kupředu. Ze správně provedeného hodnocení je praktický užitek, pomáhá dosáhnout plánovaného výkonu a je součástí motivačního procesu. Jinak řečeno, zaměstnancům by hodnocení mělo připadat motivační a konstruktivní.

Podle Forsytha (2000) je jedním z prvních úkolů při provádění hodnocení odvedené práce zajistit, aby bylo dobře specifikováno. Existuje reálné nebezpečí, že se hodnocení zaměří na osobní profily lidí. Je také důležité si uvědomit, že existují oblasti, ve kterých není tou nejšťastnější metodou hodnocení provádět.

Podstata hodnocení odvedené práce spočívá v posouzení závažnosti určitého jevu, činnosti a ve zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem sta-

noveným cílem. Hodnocení pracovníka pak znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, vystupování a v neposlední řadě výsledků práce v návaznosti na určitou situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, jež vykonává a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu (Bedrnová & Nový, 2002).

Hodnocení odvedené práce má mimořádný význam pro řízení odměňování. Hodnocení poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá (Armstrong, 2007).

Hodnocení odvedené práce, hodnocení pracovního výkonu může obsahovat individuální cíle. Je obvykle šité na míru a je uplatňované u všech pracovníků, většinou systémem shora-dolů. Jedná se o záležitost personálního útvaru, která je velmi často spojená s odměňováním podle výkonu a zaměřená na úroveň výkonu a na zásluhy. Jde o monolitní systém, do kterého mohou být zařazeny i některé kvalitativní cíle. Poskytuje pohled do minulosti a probíhá jednou ročně. Klasifikace je obvykle spojena se složitým papírováním (Armstrong, 2011).

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat schopnosti pracovníka, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy, realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků (Koubek, 2002).

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu. Umožňuje kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování žádoucího pracovního výkonu a realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014).

Hodnocení pracovníků, někdy také nazýváno hodnotící rozhovor je možné definovat jako posouzení a klasifikace pracovníků jejich manažery v souvislosti s pravidelnými setkáními. Hodnocení se zaměřuje spíše na minulost a je třeba jej odlišit od pojmu řízení pracovníků, což je mnohem širší pojem (Koubek, 2004).

Obecným cílem hodnotícího rozhovoru je dát zaměstnancům připomínky k výkonu, uznání, pochválit a zvýraznit potenciál. Hodnocení by se mělo týkat, jak zaměst-

nanců, vedoucích, vedoucích pracovníků v rámci celé organizace, personálních manažerů, tak i manažerů jednotlivých oddělení. Přičemž zaměstnanec a vedoucí jsou obecně pouze účastníky hodnotícího rozhovoru (ProQuest, 1978).

2.1.1 NÁLEŽITOSTI HODNOCENÍ

Podle Forsytha (2000) je nutné být k provedení správného hodnocení zaměstnanců hlavně upřímný a přiznat si, že ne každé hodnocení je konstruktivní a užitečné. Lidé, kteří hodnotí, i ti, kteří se hodnocení účastní, často považují samotná hodnocení za příliš akademická a za plýtvání časem. Pokud ale hodnocení vedeme dobře, může být pro nás velkým přínosem. Forsyth navrhuje užívat hodnocení například formou výročních nebo půlročních formálních setkání. Tato setkání jsou pro mnoho organizací typická a na jejich konci následuje neformální diskuze, která může být k velkému užítku.

Slouží to:

- k přehledu o uplynulém roce;
- k plánování roku následujícího;
- jako podnět pro nové myšlenky;
- pro formulaci vzdělávacích, rozvojových plánů;
- pro vytvoření návaznosti na rozvoj kariéry v dlouhodobém ohledu.

Platí, že čím lepší je systém hodnocení a čím prospěšnější jsou hodnotící setkání, tím více se získá v oblasti motivace (Forsyth, 2000).

Pro provedení správného hodnocení je nutné si uvědomit, že to pro manažera znamená zodpovězení si řady otázek: Podle čeho poznat, jak určit sadu měřítek pro rozdílné jednotlivce a pracovní funkce? Jak zohlednit skutečnost, kdy dva pracují na identickém úkolu, ale jeden dosáhne výsledku způsobem, který nebere ohled na ostatní, zatímco druhý buduje mosty a bere ohled na mezilidské vztahy? Navíc manažeři často zápasí s otázkou, jak stanovit sadu měřítek pracovního výkonu v době, kdy ještě není

přesně známa konečná formulace podnikových cílů. A je třeba si také uvědomit, že proces ročního plánování často zaostává za pracovním rokem.

Tyto otázky vedly k postupům, které do procesu určování výsledku pracovního výkonu vnesly zpřesnění (Walker, 2003):

- je třeba hodnotit nejen to, „co“ je prováděno, ale také to, „jak“ je to prováděno;
- používat kombinace měřítek, všude tam, kde je možné zajistit, aby výkon pracovníků splňoval jak výrobní, tak zákaznická, zaměstnanecká i finanční kritéria;
- shromažďování kritérií hodnocení ze všech programů na zvýšení pracovního výstupu, pečlivá revize měřítek pracovního výstupu z celé organizace porovnaná s dosavadními postupy velmi často vynese na povrch překvapivá opomenutí, navíc se tak vyhneme nedocení některých kritérií úspěšnosti.

Klíčová pravidla správného hodnocení (Forsyth, 2000):

- předem naplánujte průběh hodnotícího setkání;
- v diskuzi se zaměřte spíše na budoucnost nikoliv na minulost;
- ujistěte se, že hodnocený/hodnocená má dostatek času na své vyjádření;
- ověřte si, že používaný systém je logický, spravedlivý a orientovaný na budoucí změny;
- hodnoceným pracovníkům dejte předem zprávu, že budou hodnoceni, aby se na to, že budou hodnoceni mohli připravit.

Kvalitní systém správného hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu, dosahování vyššího výstupu, růstu kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců. Při správném hodnocení se posuzuje také to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu podněty nutné ke zlepšení jeho práce. Výsledky hodnocení jsou současně i základem pro objektivní odměňování.

Dobrý a efektivní systém hodnocení přináší (Dvořáková, 2001):

- informace o sociálním klimatu v organizaci;
- informace o potřebách kvalifikačního rozvoje;
- informace o názorech pracovníků na systém řízení;
- zjištění spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s organizací.

2.1.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Metod hodnocení pracovníků je celá řada a lze je členit podle různých kritérií. Metody obvykle členíme na verbální metody a neverbální metody. Verbální metody jsou založené na volném nebo strukturovaném slovním popisu a měly by být podloženy poznatky z průběžného neverbálního hodnocení (např. pracovní posudek). Neverbální metody jsou založené na souboru hodnotících soudů podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diferenciací (Horalíková, 2004).

Podle Hroníka (2007) lze metody hodnocení roztrždit na oblasti hodnocení, které pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Dle časového horizontu lze rozlišit 3 skupiny metod. Metody zaměřené na minulost, které se orientují především na to, co se již stalo, metody zaměřené na přítomnost neboli metody zaměřené na zhodnocení aktuální informace, a v neposlední řadě metody zaměřené na budoucnost orientující se k určité předpovědi toho, co se může stát.

Koubek (2007), Hroník (2006) i Kocianová (2010) se shodují na několika metodách - např. na hodnocení podle stanovených cílů (MbO), hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení na základě kritických případů, volný popis, check-list, hodnotící anketa, metoda BARS, assessment centre (AC), development centre (DC) a 360° zpětná vazba.

2.1.3 ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba poskytovaná pracovníkům je jedním z klíčových procesů řízení pracovního výkonu. Manažeři ji mohou poskytovat buď formálním, nebo neformálním způsobem. Neformální způsob lze užívat během celého roku, formální způsob by měl být

aplikován během setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Armstrong, 2011).

Podle Kubeše (2008) zpětná vazba signalizuje dvě věci - „organismus“ běží tak, jak má, nebo upozorňuje na nežádoucí odchylky a naznačuje potřebu změny. Zpětná vazba má být prováděna a vyhodnocována neustále. Čím přesnější je, tím větší je šance k učinění správného kroku. Čím je častější, tím je větší šance k neodchýlení se od stanoveného směru. Čím dynamičtější a nevyzpytatelnější je prostředí, ve kterém má být zpětná vazba aplikována, tím důležitější je její přesnost a včasnost.

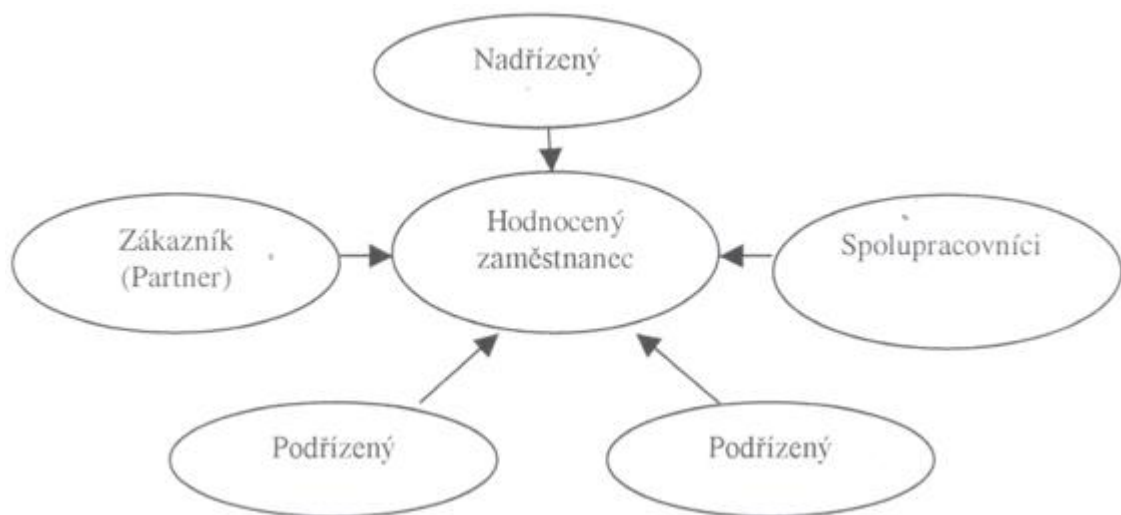
Zpětná vazba je poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky, kritické situace a žádoucí chování. Zpětná vazba může být pozitivní, či negativní. Zpětná vazba upevňuje a posiluje efektivní chování, ukazuje, kde je třeba chování změnit (Armstrong, 2011).

Fungující zpětná vazba má v personálním řízení nezastupitelnou roli kontroly obsahu, cílů personální strategie, správnosti personální politiky a nastavení a řízení personálních procesů napříč celou organizací. Příjemcem a iniciátorem zpětné vazby je především vrcholový management. Nositelem zpětné vazby je personální management a personální útvar. K získávání informací pro zpětnou vazbu využíváme jak vedoucí pracovníky, tak i řadové zaměstnance (Žufan, 2013).

2.1.4 360° ZPĚTNÁ VAZBA

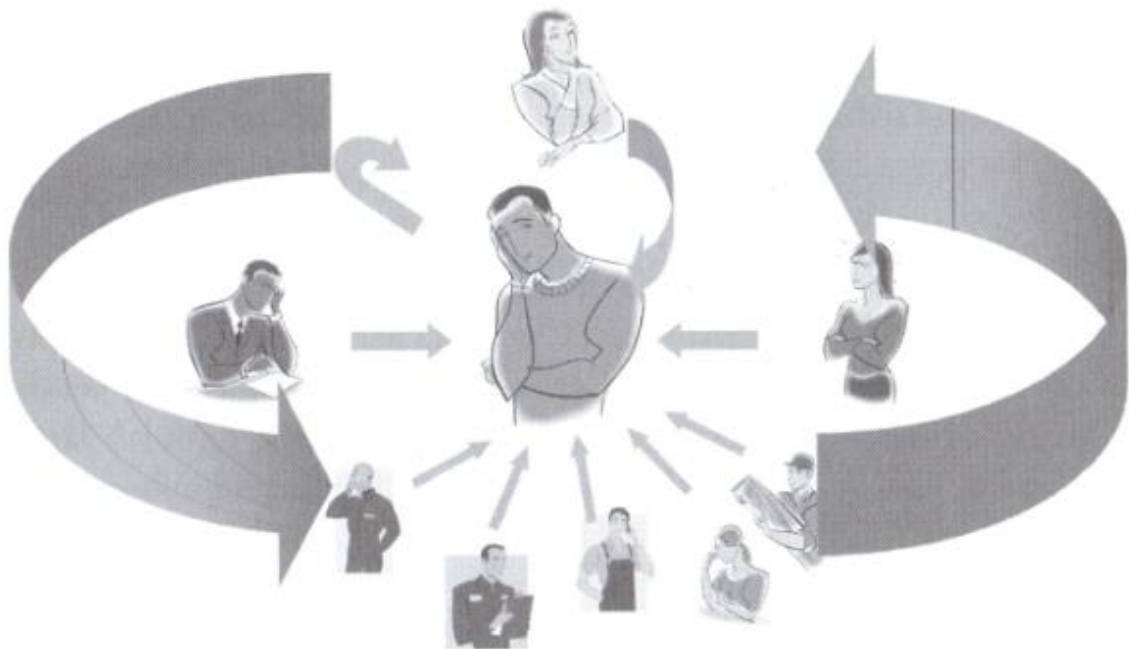
Třistašedesátistupňová zpětná vazba se někdy nepříliš přesně používá pro vazbu zdola, kdy je zpětná vazba poskytována manažerům jejich podřízenými. To je sice nejobvyklejší přístup, ale správně by měl být charakterizován jako 180° zpětná vazba. Některé organizace omezují zpětnou vazbu jen na jednotlivce, některé ji poskytují jak manažerům, tak pracovníkům. Zpětná vazba poskytovaná jednotlivcům má jako hlavní cíl pomoci zlepšit pracovní výkon jednotlivce. Zpětná vazby poskytovaná manažerům a pracovníkům je základnou pro hodnocení, koučování a seberozvíjení (Armstrong, 2011). Model 360° zpětné vazby zachycuje Obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 - 360° zpětná vazba



(Zdroj: Dvořáková, 2001)

Obrázek č. 2 - Princip 360° zpětné vazby



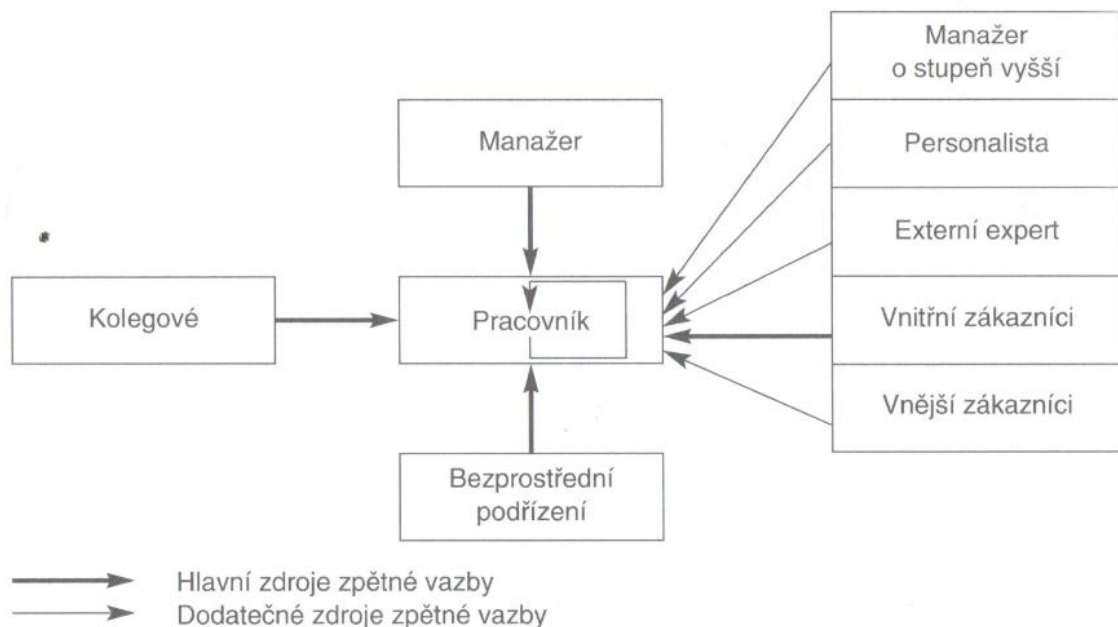
(Zdroj: Kubeš & Šebestová, 2008)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba vznikla jako užitečný nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z postupných kroků, jejichž podstata je v několikanásobném hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Několikanásobné, vícenásobné hodnocení je nejvýraznější znak tohoto nástroje. Výsledkem 360° zpětné vazby je informace, zpětná vazba manažerovi, jak jiní vidí jeho chování. Je to informace od lidí, s nimiž přichází

v práci do styku. Mezi hodnotiteli jsou obvykle bezprostřední nadřízení, kolegové, podřízení a někdy také zákazníci (pokud s nimi přichází manažer do styku). Kromě toho hodnotí manažer i sám sebe. Už v názvu metody je tedy vyjádřen symbolický kruh - 360 stupňů (Kubeš, 2008).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba odráží snahu o moderní hodnocení pracovníků. Tedy hodnocení, co nejobjektivnější a nejvšestrannější. Koncepce třistašedesátistupňové zpětné vazby uplatňuje, pokud možno, co nejširší množství kritérií hodnocení více hodnotiteli (viz. Obrázek č. 2). I v tomto případě však hraje jednu z hlavních rolí přímý nadřízený. Nejvýznamnější roli ale hraje pracovník sám a jeho sebehodnocení. Nejširší varianta třistašedesátistupňové zpětné vazby (viz. Obrázek č. 3) zahrnuje dodatečné zdroje informací (Koubek, 2007).

Obrázek č. 3 - Rozšířená 360° zpětná vazba



(Zdroj: Koubek, 2007)

2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Pojem odměňování, v moderním řízení lidských zdrojů, neznamená již pouze mzdu nebo plat, význam pojmu odměňování je v dnešní době mnohem širší. Zahrnuje

povýšení, formální uznání (pochvalu) či zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu (Koubek, 2007).

Odměňování má podle Koubka (2004) dvojí úlohu. Za prvé: podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu, motivovat je, zlepšit jejich výkon a prohloubit jejich schopnosti a za druhé: oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, poskytovat jim uznání.

Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožní ocenit skutečný výkon pracovníka a stimulovat ho k vykonávání sjednané práce a k dosažení požadovaného výkonu. Samotní pracovníci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojování vlastních potřeb (Šikýř, 2014).

Podle Brahama je klíčem k efektivnímu odměňování zaměstnanců vytvoření správného pracovního prostředí. Podle něj nejsou vnější odměny tak silné jako vnitřní odměny, například rozpoznání a příležitost k růstu a pokroku. Systém úspěšného hodnocení ve firmě je dán vnitřními odměnami - penězi, veřejným uznáním, týmovou odměnou a určitou složkou „kreativity“ v typech odměn. Určitou složkou „kreativity“ je myšleno například to, že každý zaměstnanec při nástupu do společnosti dostane osobní počítač pro domácí použití a po roce práce zaměstnanec převezme tento počítač do svého vlastnictví. Toto praktikovala společnost Apple už před rokem 1990, uvádí Braham (ProQuest, 1989).

Systém odměňování zaměstnanců by měl umožnit firmě nejen získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich produktivity, zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost, ale umožnit i konkurenceschopnost jeho mzdových nákladů. Osoby zainteresované do vývoje tohoto systému jsou spjaty s výzvami, které přinášejí porozumění nejen různým formám odměňování, ale i jejich výhodám a nevýhodám (Stýblo, 2006).

Podle Dvořákové (2001) systém odměňování představuje jeden z nástrojů personálního řízení. Jeho cílem je podporovat prosazení firemních strategií a rozvoj firemní kultury, působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivuje ke vzdělávání, stimuluje k práci.

System odměňování je tvořen politikou, postupy, procesy a procedurami. Politiky poskytují vodítko k různým přístupům v řízení odměňování pracovníků. Postupy nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny. Procesy se týkají hodnocení relativního významu prací a hodnocení a posuzování individuálního výkonu pracovníka. Procedury slouží k tomu, aby hodnotící systém fungoval účinně, a aby za peníze byla získána odpovídající protihodnota (Armstrong, 2007).

2.2.1 STRATEGIE A POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ

Podle Armstronga (2007) strategie odměňování zahrnuje to, co organizace plánuje v delší časové kontinuitě udělat pro formulaci a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování. Myšleno takové politiky, postupy a procesy odměňování, které budou podporovat dosahování podnikatelských cílů.

Strategie odměňování vychází ze strategie firmy a ze strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni trh, zákonné regulace, firemní kultura, manažerské postupy a klima. V podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu a kolik zaplatit. Stává se východiskem pro rozvíjení mzdové politiky a operativního řízení mezd (Dvořáková, 2001).

Optimální strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování pracovníků, a to v souladu s pracovněprávními předpisy a s ohledem na hospodářské cíle organizace (Šikýř, 2014).

Politika odměňování se týká obecnějších záležitostí, jako je úroveň odměn, zabezpečování spravedlnosti odměňování, významu připisovaného vnější konkurenceschopnosti, přístupu k celkové odměně, prostoru pro uplatnění zásluhových odměn, role liniových manažerů, průhlednosti poskytování informací o strukturách odměn a procesu odměňování (Armstrong, 2007).

Politika odměňování je spjata s řadou otázek, na které se musí zaměřit (Koubek, 2002):

- Jak zajistit spravedlnost v odměňování?
- Jak dosáhnout motivačního účinku odměňování?
- Jak rozdělit celkové prostředky určené na odměny?
- Jaká je minimální a maximální úroveň peněžní odměny?
- Zda zveřejňovat informace o peněžních a jiných odměnách?
- Jaké jsou obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi odměn?
- Kolik prostředků bude věnováno na odměny v následujícím období?
- Jak vytvořit prostředky pro odměňování, velikost jejich podílu na celkových nákladech organizace?
- Jak zajistit dodržování zákonů, zásad slušného chování a spravedlnosti při odměňování pracovníků?
- Do jaké míry bude přípustné vyjednávání s jedincem či skupinou pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů, mzdové struktury a struktury odměn vůbec?

2.2.3 CELKOVÁ ODMĚNA

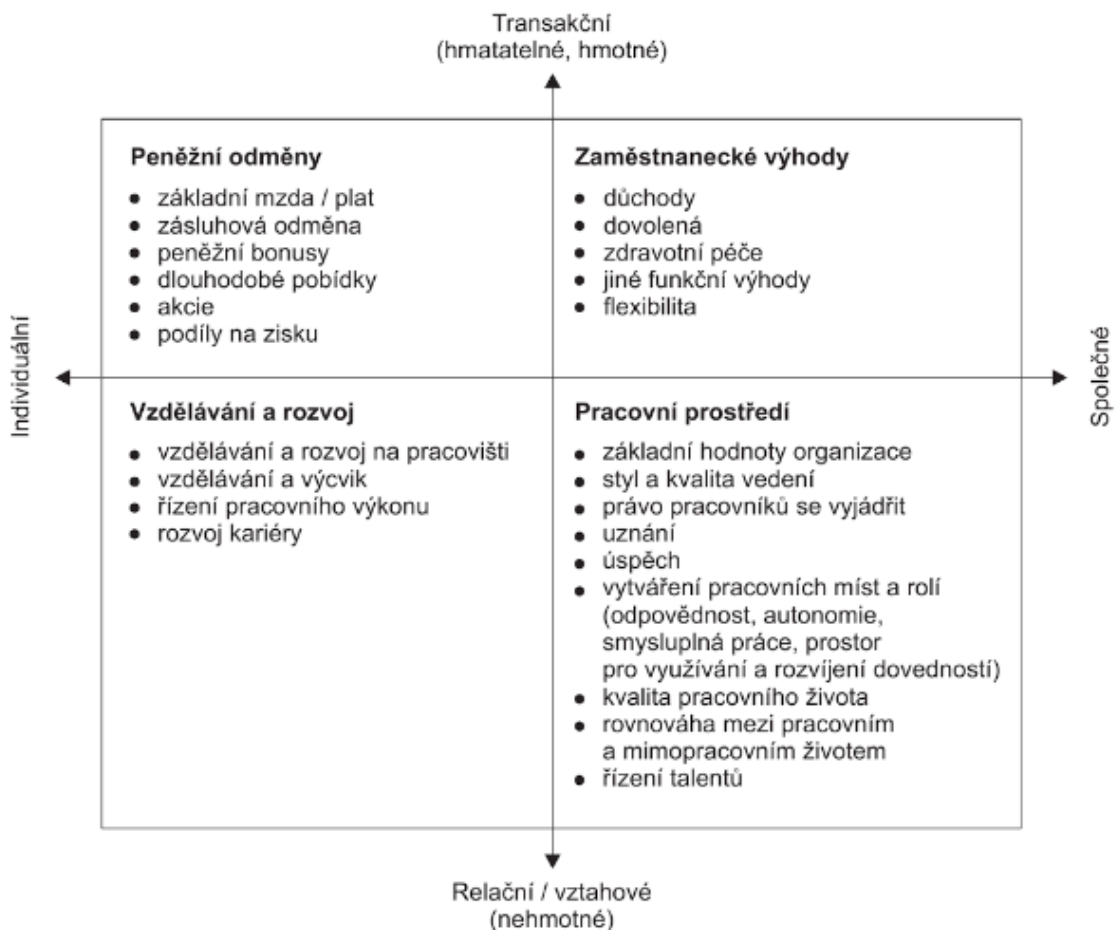
Koncept celkové odměny vychází z pojetí konfigurace neboli vytváření souborů postupu tak, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly (Armstrong, 2007). Složky celkové odměny jsou vyobrazeny v Obrázku č. 4, Obrázek č. 5 vyobrazuje model celkové odměny.

Obrázek č. 4 - Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

(Zdroj: Armstrong, 2007)

Obrázek č. 5 - Model celkové odměny



(Zdroj: Armstrong, 2007)

2.2.4 MZDA A MZDOVÝ SYSTÉM

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to dle složitosti, odpovědnosti a také namáhavosti práce, dále pak dle obtížnosti pracovních podmínek a dosahovaného pracovního výkonu, což jsou jediná přípustná kritéria diferenciacce mezd (Šikýř, 2014).

Práci lze podle jejího významu zařazovat do stupňovité platové/mzdové struktury. Úrovně peněžních sazeb ve struktuře jsou ovlivněny především tržními sazbami. Struktury se mohou skládat z různých platových/mzdových rozpětí přiřazených k jednotlivým stupňům. Ty poskytují prostor pro růst mzdy či platu. Alternativně lze pro všechny nebo některé práce používat specifické, individuální sazby (Armstrong, 2007).

V České republice musí odměňování mzdou respektovat Zákon č. 1/1992 Sb. O mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnavatel má dodržovat zásadu, že zaměstnanci přísluší za odvedenou práci mzda, kterou se rozumí peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty poskytované zaměstnavatelem. Individuální mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu (Dvořáková, 2001).

Minimální mzda je nejnižší cena práce stanovená zákonem a chrání zaměstnance. Nerozlišuje se, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou nebo neurčitou (Němec, 2002).

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování pomocí mzdy. Určitý mzdový systém aplikuje každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je pouze věcí zaměstnavatele, není upravena žádným právním předpisem, ale musí respektovat zásady odměňování, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy (Šikýř, 2014).

2.2.5 NEHMOTNÉ ODMĚNY

Nehmotná odměna a uznání je v pracovním prostředí chápána jako cokoliv, co je zaměstnanci příjemné. K vnitřním, nehmotným nástrojům motivace, patří možnost vidět a ocenit výsledky své práce, dále slovní ocenění či uznání, v některých případech i úsměv ze strany spolupracovníků, zákazníků či nadřízeného. Význam nehmotných odměn jako nástrojů motivace tkví v tom, že zvyšují sebehodnocení osoby či zlepšují její obraz před sebe samou (Urban, 2012).

Odměnou může být třeba i pochvala. Podle Rychtařkové (2008) by správně podaná pochvala měla mít následující zásady: být konkrétní a stručná. Pochvala by neměla obsahovat příliš superlativů, které snižují důvěryhodnost pochvaly. A v neposlední řadě by měla být upřímná a včasná.

Pochvala je vysoce efektivní nástroj motivace a má přímý vztah k pracovnímu výkonu. Pokud pochvalu nevyužíváme jako nástroj motivace, kdykoliv, když je k tomu příležitost, přicházíme tak, o pracovní výkon konkrétního člověka, varuje dále Rychtařková.

Podle ní si pochvalu zaslouží každá dobře odvedená práce, nikoliv jen vynikající nebo výjimečný výkon.

Forsyth (2000) doporučuje uznání úspěchu, tedy pochvalu pojmout jako celek. Je třeba říci, že chválu lze progresivně posílit například tím, že ji vyslovíme veřejně nebo tím, že pochvalu podpoří někdo ve vyšším postavení.

Příkladem uznání může být (Forsyth, 2000):

- certifikát, odznak, kravata;
- vyhlášení zaměstnance měsíce;
- neformální vyjádření - darování květin nebo pozvání na oběd (zde autor varuje, že takováto gesta je třeba provést tak, aby si je nikdo nemohl vyložit chybně).

Odměna za správně provedenou práci zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec provede svou práci správně. Nejúčinnější je odměna tehdy, následuje-li bezprostředně poté, co zaměstnanec danou činnost vykonal. To platí jako pro hmotnou, tak nehmotnou formu odměny. I malé odměny, kterých se zaměstnanci dostane ihned poté, co úkol úspěšně splní, a které přicházejí pravidelně, mohou mít na jeho výkon větší vliv než dočasné, třeba i větší odměny, jež přicházejí až po delší době. Odměny, které přicházejí včas, stupňují pravděpodobnost, že se zaměstnanec příště zachová stejně, a proto slouží jako důležitý nástroj řízení a udržení výkonu (Urban, 2012).

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou samozřejmé. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Tyto odměny kontroluje a rozhoduje o nich organizace. Vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka, s radostí, kterou mu práce přináší, by měly korespondovat s osobností pracovníka (Koubek, 2007).

Další příklady nehmotných odměn (Forsyth, 2000):

- prostředí - lépe se možná hodí výraz atmosféra, i tento aspekt je velmi důležitý;
- kouření nebo nekouření na pracovišti - v tomto případě se stále jedná o velice ožehavou oblast;
- vybavení - věci jako je fax, notebook, mobilní telefon nebo pager (věci, které je možné používat i soukromě);
- benefity - sem můžeme zařadit třeba taxíky domů v případě práce přesčas, místo na parkování, jesličky, nebo péči o děti obecně;
- funkčnost - zde je dobrým příkladem software, jdou-li věci dobře, získají kvalitním softwarem nejen zaměstnanci, ale i zákazníci.

2.2.6 HMOTNÉ ODMĚNY

Hmotné odměny nemají pouze finanční rámeček ve formě platu jako takového, ale mohou to být třeba následující položky (Forsyth, 2000):

- služební auta;
- důchod - v současnosti se jedná o velice důležitou oblast;
- dovolená - jedná se o významnou oblast spojenou s rodinným životem;
- finanční výpomoc - například půjčky na dům, speciální úrok, příspěvek na pojištění, kreditní karty apod.;
- hrazení výloh - jedná se o platby, které pokrývají více než samotnou úhradu peněz utracené při výkonu práce;
- podíly na zisku, prémie, akcie - všechny tyto metody mohou připoutat lidi k organizaci, fungují jako mocný motivační prostředek;
- provize - provize je většinou definována jako platba nejčastěji přidávaná k pravidelné mzdě, provize musí být osobní a musí přímo navazovat na danou aktivitu, provize může být vyjádřena kromě peněz i například dárkem, lístky do divadla apod.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

„Následující pasáž o rozsahu stran 19 - 20 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4 VLASTNÍ PRÁCE

„Následující pasáž o rozsahu stran 21 - 36 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

„Následující pasáž o rozsahu stran 37 - 47 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

6 DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN

„Následující pasáž o rozsahu stran 48 - 50 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

7 ZÁVĚR

„Následující pasáž o rozsahu stran 51 - 52 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

I SUMMARY A KEYWORDS

The goal of this diploma thesis entitled „The evaluation and rewarding system of employees in a specific organization“ was to analyze the evaluation a rewarding system of personal bankers in Moneta Money bank a.s. Based on these analyses, to propose changes, that would contribute to improving the quality and effectiveness of this area.

This thesis has two parts. The first part contains a summary of theoretical information relevant to this issue. The practical part contains description of the organization Moneta Money banks Inc., a description of the evaluation and rewarding system of personal bankers in this organization and an analysis of these systems. The analysis used survey. The survey showed that personal bankers don't have the means or opportunity to evaluate their superior. And personal bankers are missing personal approach by Moneta Money bank a.s.

This diploma thesis proposes implementation of these "personal bonuses" into the rewarding system: gifts or bonuses for years of service, for instance at the occasion of eymployee's jubilee. The next proposed change was the introduction of 360-degree feedback.

Keywords: evaluation system, rewarding system, feedback, 360-degree feedback, personal banker, incentive model

II POUŽITÁ LITERATURA

„Následující pasáž o rozsahu stran 54 - 55 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“

III SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

„Následující pasáž obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

IV SEZNAM PŘÍLOH

„Následující pasáž obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

V PŘÍLOHY

„Následující pasáž obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.