

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze bakalářské práce

Hodnocení a odměňování v obchodě

Vypracoval: Michal Hrdlička

Vedoucí práce: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

České Budějovice

2023

Anotace

Bakalářská práce pojednává o systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v oblasti obchodu. V rámci teoretické části je definováno hodnocení, jeho druhy, principy a postupy. Taktéž je definováno odměňování, možnosti a způsoby odměňování a teoretické poznatky týkající se tohoto tématu, z nichž je nadále čerpáno při zpracování praktické části. Kromě teoretických informací vychází praktická část ještě z vlastního dotazníkového šetření, jímž byly anonymně zkoumány podmínky týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců v obchodech s různým zaměřením. Vyhodnocení výzkumu je na závěr obohaceno o vlastní doporučení sestavené na základě zjištěných nedostatků.

Klíčová slova: hodnocení, odměňování, motivace, obchod

1. Úvod

Oblast obchodu zaměstnává v České republice značnou část obyvatel (dle ČSÚ se v roce 2021 jednalo o 695 200 obyvatel)¹. Bakalářská práce se proto bude zaměřovat

¹ Uvedena jsou data z roku 2021 z důvodu nedostupnosti aktuálnějších dat na webu ČSÚ v době tvorby práce.

právě na tuto oblast, a to především na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců. Obojí, pokud je správně provedeno, může mít totiž značný vliv na motivaci zaměstnanců, a tím i na zvýšení prodeje a tržeb daného obchodu. Hodnocení i odměňování zaměstnanců je tudíž velmi podstatnou součástí chodu celého obchodu.

Bakalářská práce bude tvořena dvěma částmi – částí teoretickou a částí praktickou. Teoretická část bude sloužit jako podklad k následnému vypracování části praktické. Teoretická část bude zaměřena na téma hodnocení a odměňování z pohledu odborné literatury a jiných odborných textů. Při zpracování literární rešerše bude čerpáno zejména z knih zaměřených na oblast obchodu a podnikání či na vedení podniku. Tato část bude taktéž stavěna na aktuálních internetových zdrojích.

Praktická část bude vypracována na poznatcích z teoretické části. Na základě toho bude sestaven dotazník, který bude rozeslán a sdílen mezi respondenty. Touto cestou pak bude proveden anonymní průzkum zaměřený na hodnocení a odměňování zaměstnanců v oblasti obchodu v praxi. Dotazník bude šířen přes sociální sítě i osobně.

Data, která výzkum přinese, budou následně vyhodnocena a zpracována do grafů. Praktická část a vyhodnocení dotazníku bude provázáno s teoretickou částí, a tak se porovnájí poznatky z odborných zdrojů s údaji zjištěnými výzkumem.

Cílem této práce bude zhodnotit systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v obchodu a navrhnout doporučení pro zlepšení systému. Prostřednictvím výsledků praktické části by měl být utvořen nástin o tom, zda jsou v obchodě častěji zaměstnávány ženy či muži, případně na jakých pozicích, za jakých podmínek, anebo s jakou mzdou. Vyhodnoceny budou taktéž otázky týkající se hodnocení zaměstnanců, práce bude zaměřena i na to, zda je hodnocení prováděno v souladu se zkoumanou teorií.

2. Cíl a metodika

2.1. Cíl

Cílem této bakalářské práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v oblasti obchodu a navržení případných doporučení pro zlepšení tohoto systému.

Dílčím cílem práce bude analýza a souhrn teoretických poznatků a východisek, stejně tak jako utvoření literárního rámce, který bude moci sloužit podnikům v obchodě jako základní metodologie systému hodnocení a odměňování.

2.2. Metodika

V první části bakalářské práce bylo nutné nastudovat odbornou literaturu, která je zaměřena na problematiku hodnocení a odměňování mimo jiné v oblasti obchodu. Všechna použitá literatura bude uvedena na konci práce v bibliografii. Informace nastudované z odborných knih, které jsou uvedeny především v předchozí teoretické části, budou sloužit jako podklad k vypracování části praktické.

K naplnění cíle a k analýze systému hodnocení a odměňování je nutné provést dotazníkové šetření. Respondenty budou pracovníci z oblasti obchodu. Dotazník, který pracovníci obdrží prostřednictvím on-line sdílení odkazu na sociálních sítích, bude zaměřen především na zaměstnanecké benefity jako součást odměňování a na četnost a hodnocení kvality zaměstnaneckého hodnocení. Sběr odpovědí od respondentů proběhl v rozmezí od 08.02.2023 do 06.03.2023.

V rámci získávání potřebných respondentů bylo kontaktováno několik obchodních řetězců (drogerie *DM*, *Globus*, *Lidl* apod.), avšak tyto řetězce spolupráci na dotazníku nepřijaly, přestože odpovědi od respondentů byly anonymní. Bude tudíž potřeba oslovit neoficiální cestou přímo konkrétní pracovníky z jednotlivých obchodů, kteří se k dotazníku následně dostanou buď přes zaslaný odkaz, nebo právě přes sdílení na sociálních sítích. Touto cestou nakonec bude získán takový počet respondentů, aby bylo dotazníkové šetření objektivní.

Dotazník bude sestaven v placené verzi platformy *Survio*, která slouží právě k tomuto účelu. Sestavení dotazníku, volba, obsah a podoba otázek, vychází především z teoretické části tak, aby na ni souvisle navazovala a aby bylo možné získané informace v praktické části s informacemi z části teoretické přehledně porovnat.

Návštěvnost dotazníku celkově čítá 192 respondentů, z toho dotazník dokončilo a odeslalo 104 respondentů. Celková úspěšnost vyplnění dotazníku činí 53,1 %. Z časového hlediska nejvíce respondentů, konkrétně 65,4 %, vyplňovalo dotazník 2-5 minut, 26,9 % respondentů stihlo dotazník vyplnit za 1-2 minuty, 5-10 minut trvalo dotazník vyplnit 5,8 % a nakonec 1,9 % respondentů vyplnilo dotazník za méně než jednu minutu.

K vyhodnocení dotazníku bude vytvořena deskriptivní statistika a statistické ověření hypotéz.

Výzkumné otázky:

- **V1:** *Jaký je stav systému hodnocení a odměňování v obchodě?*
- **V2:** *Pro jaké pracovní pozice je hodnocení nejprínosnější?*
- **V3:** *Mají charakteristiky respondenta vliv na systém hodnocení motivací?*
- **V4:** *Vyskytuje se v obchodě problém gender pay gap?*

Hypotézy:

- ***Mzda mužů a žen se v odvětví obchodu významně neliší.***
 - Hypotéza je zvolena z důvodu aktuálnosti tématu ve světě. Výsledek dotazníkového šetření je příznivý, protože se v něm neprokázalo gender pay gap.
- ***Spokojenost se mzdou se významně liší dle pracovní pozice v obchodě.***
 - Hypotéza je stanovena vzhledem k aktuální době, v níž mimo jiné bojujeme například s inflací a zdražováním, sledujeme proto, zda vnímají svou mzdu pracovníci z obchodů jako dostačující (popřípadě zda se tento pohled na mzdu liší u jednotlivých pracovních pozic).
- ***Úroveň přínosnosti hodnocení se dle pracovních pozic v obchodě liší.***
 - Tato hypotéza je zvolena, aby potvrdila, nebo vyvrátila, zdali je hodnocení rozdílné pro manažery a prodejce. Hodnocení by na základě teorie mělo být přínosné pro všechny pracovní pozice stejně. To se však u této hypotézy neproказuje.
- ***Motivace pomocí hodnocení se dle věku respondentů liší.***
 - U této hypotézy je prioritní, že motivace v souvislosti s hodnocením je podstatná u každé věkové skupiny a hodnocení by proto mělo být uzpůsobeno vždy tak, aby k motivaci vedlo. Proto jsou dále navrženy možnosti, jak motivovat i mladé zaměstnance.

Pro vyhodnocení hypotéz bylo využito Chí-kvadrát testu nezávislosti a Kruskal-Wallisova testu.

3. Diskuse

Z provedeného dotazníkového průzkumu, který je uskutečněn v rámci bakalářské práce, vidíme, že mezi respondenty, kteří vyplnili dotazník je zastoupeno více žen - 57,3 % (59) a méně mužů - 42,7 % (44). Výsledky, které z našeho šetření vyplývají, potvrzuje i průzkum ČSÚ „Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti“. Z průzkumu

taktéž vychází, že v odvětví obchodu bylo v České republice v roce 2021 zaměstnáno více žen než mužů. Pokud bychom měli předložit konkrétní data, na webu ČSÚ je uvedeno, že v roce 2021 v obchodě pracovalo 314 500 žen a 262 500 mužů (Český statistický úřad: Veřejná databáze, 2023).

Jak je již uvedeno v praktické části u *otázky č. 3 „Vaše pracovní pozice v obchodě je?“*, většina žen z pozice respondentek označuje za jejich pracovní pozici v obchodě pozici manažerskou. U zpracování těchto dat byl již konstatován poměrně překvapivý výsledek. Situace, která ukazuje větší podíl žen na manažerských pozicích, je totiž docela ojedinělá. Ostatně i veřejné výzkumy ukazují vyšší podíl mužů pracujících na manažerských pozicích než žen, a to v rámci celé EU. Z celkových 9,4 milionu lidí z manažerských pozic je 64 % (6 milionů) mužů a výrazně méně, konkrétně 36 % (3, 4 milionu), žen. V České republice vypadá situace takto: z celkového počtu pracovníků na manažerských pozicích představují ženy 29 % (Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman, 2019). Co se týče výsledku našeho průzkumu, je potřeba říci, že může docházet ke zkreslení podílů žen a mužů, jelikož značnou část respondentů tvoří pracovníci z obchodů s potravinami, kde lze pozorovat trend celkového většího zastoupení žen než mužů v různých pracovních pozicích.

Zaměříme-li se na výsledky týkající se hodnocení zaměstnanců, zjišťujeme, že 6, 80 % respondentů vyplňujících dotazník uvádí, že ve své pracovní pozici nedostávají vůbec žádné pracovní hodnocení. Jiný průzkum pracuje s otázkou *„Uvítal(a) byste zavedení systému hodnocení?“*. Na tuto otázku odpovídá přívětivou odpovědí *„Určitě ano“* 52 % respondentů. Celkově je v tomto průzkumu zahrnuto 61 dotazovaných pracovníků (Mádlová, 2021).

Můžeme vidět, že většina respondentů vnímá hodnocení jejich pracovního výkonu a chování jako velmi přínosné. Máme-li srovnat náš průzkum s jinými studiemi, zaměříme se na tu, v níž je položena otázka *„Je pro Vás hodnocení přínosné?“*. Právě z tohoto průzkumu je rovněž patrné, že více než polovina zaměstnanců považuje hodnocení pracovního výkonu od svého nadřízeného za přínosné (Skácelová, 2013). S výsledky, které ukazují předchozí dva výzkumy, tedy s tím, že hodnocení je pro zaměstnance přínosné, naopak nesouhlasí další výzkum. Právě ten je prováděn celkem na 150 respondentech a 63 z nich uvádí, že nevnímají žádný přínos, který by hodnocení mohlo mít. Oproti tomu 57 respondentů uvádí, že v hodnocení vidí určitou přínosnost. Zbýlých 30 respondentů nezaujímá ani jedno z uvedených stanovisek a neví, zda je hodnocení

přínosné. V tomto případě lze předpokládat jejich lhostejnost vůči této problematice, tudíž i to, že se nad přínosem hodnocení možná ani nezamýšlí (Svejkovský, 2022).

Z průzkumu vychází najevo lehká převaha respondentů, kteří jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. Tento výsledek přináší náš průzkum. *Ve statistickém srovnání hypotéz* navíc zjišťujeme vzájemný vliv pracovní pozice na spokojenost se mzdou, tuto hypotézu vyhodnocujeme pomocí Chí-kvadrát testu a nulovou hypotézu zamítáme. Situaci lze porovnat s výzkumem nazvaným „*Výzkum spokojenosti zaměstnanců v různých typech organizací*“. V tomto výzkumu je respondentům položena otázka „*Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?*“. 57 % respondentů v tomto případě odpovídá, že jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením a 43 % spokojeno naopak není spokojeno. V tomto porovnání nepozorujeme žádnou velkou odlišnost s předchozími dvěma průzkumy, i poslední studie totiž ukazuje spokojenost většiny zaměstnanců se svou mzdou (Řeháková, 2020).

Z dalšího průzkumu vyplývá, že konstruktivní kritika by měla mít pozitivní vliv na pracovní výkon. Vyjádřeno číslem - 93 % dotazovaných v tomto průzkumu potvrzuje pozitivní přínos konstruktivní kritiky, stejně jako pozitivní ovlivnění pracovního výkonu vycházejícího právě z ní (Malá, 2020). Konstruktivní kritika by měla být součástí každého hodnocení (nejen zaměstnance). Ve srovnání s naším průzkumem založeným na otázce „*Máte pocit, že Vás hodnocení motivuje?*“, lze pozitivní vliv konstruktivní kritiky na zlepšení pracovního výkonu zaměstnance potvrdit. Tuto skutečnost v rámci průzkumu potvrzuje 72 respondentů.

3.1. Doporučení pro zlepšení systému hodnocení a odměňování

Harmonogram správného hodnocení pro různé pracovní pozice

V této části je vytvořen harmonogram hodnocení pracovního výkonu pro tři různé pracovní pozice, konkrétně pro manažerskou pozici, prodejce v přímém kontaktu se zákazníky a vnitropodnikové práce. Následně je harmonogram upraven tak, aby hodnocení pro pozici manažera mělo méně formální charakter. V dalším kroku je harmonogram převeden do formy seznamu z důvodu větší přehlednosti:

- **Manažerská pozice:** Formální hodnocení alespoň 1x ročně, neformální hodnocení 1x za měsíc.

- **Prodejce – přímý kontakt se zákazníky:** Formální hodnocení 1x čtvrtletně, neformální hodnocení 1x za týden.
- **Vnitropodnikové práce:** Formální hodnocení alespoň 1x ročně, neformální hodnocení 1x za 14 dní.

Podle Kovacse a Fülöp (2020) by měla být formální a neformální hodnocení doplněna také o různé typy feedbacku, jako jsou například 360stupňové hodnocení, vyjádření konstruktivní kritiky, uznání a kroky vedoucí k motivaci. Tento multidimenzionální přístup k hodnocení pracovního výkonu přispívá k efektivnímu rozvoji práce zaměstnanců a ke zvyšování jejich produktivity.

Zlepšení pracovní motivace u mladých zaměstnanců

Co se týče motivace, dotazníkové šetření ukazuje nízkou motivaci do práce zejména u mladých lidí.

Vzhledem k výsledným statistikám, jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení motivace, právě u skupiny mladých lidí:

- Je potřeba poskytovat častou a konstruktivní zpětnou vazbu.
- Je doporučeno zaměřit se na pozitiva a ocenění toho, co mladí zaměstnanci dělají dobře.
- Zaměstnavatel by si měl taktéž ověřit, popř. zajistit, aby obsah práce byl přiměřený podmínkám.
- Zaměstnavatel by v rámci hodnocení měl nabízet možnost rozvoje kariérních možností.
- Je doporučeno se zároveň zaměřit na rozvíjení pozitivní spolupráce v týmu.

Důležité je, aby byla zpětná vazba častá a konkrétní a nesmíme opomínat zaměření se na pozitivní aspekty. Také je nutné zajistit přiměřený rozsah práce a správné rozložení pracovního vytížení. Při přílišném pracovním vytížení by totiž zaměstnanec mohl být demotivován z důvodu nestíhání zadaných úkolů, při malém rozsahu práce naopak můžeme pozorovat demotivaci, která vychází ze zaměstnancova pocitu, že je zde zbytečný. Mladí zaměstnanci jsou motivováni taktéž kariérním růstem a rozvojem, a proto je důležité informovat je o kariérních možnostech a umožnit jim rozvíjet své schopnosti. Důležitou součástí motivace může být i rozvoj týmové spolupráce a podpora spolupráce s ostatními zaměstnanci.

Náklady

Ačkoliv je v rámci pracovního týmu důležitá pozice manažera, je velice podstatné, aby fungovaly, pokud možno co nejlépe, i pracovní vztahy mezi lidmi v celém pracovním týmu. Z tohoto důvodu je vhodné uskutečnit tzv. teambuilding.

Jako modelovou situaci si můžeme představit například teambuilding naplánovaný pro 20 zaměstnanců z obchodu se sportovním vybavením. Předpokládejme, že všichni ze zaměstnanců jsou v mladším věku (cca do 35 let) a budou mít nejspíše zájem se tohoto teambuildingu zúčastnit. Jako vhodné místo k pobytu je pro tuto skupinu určen *Wellness Hotel Frymburk*. Teambuilding by probíhal po dobu dvou dnů (předpokládejme víkend), přičemž by pro účastníky byly zamluvené dvoulůžkové pokoje a stravování formou polopenze (snídaně v ceně ubytování, večeře za příplatek). Co se týče financování programu, záleží, jaké aktivity budou v rámci teambuildingu naplánovány, jako možný program si představme například na jeden večer společný bowling, druhý večer by mohli

Tabulka 11: Náklady na teambuilding

	náklady za 1 účastníka	náklady na 20 účastníků
Ubytování+ strava (snídaně)	3 240 Kč	64 800 Kč
Bowling	120 Kč	2 400 Kč
Svět pod hladinou	225 Kč	4 500 Kč
Večeře	420 Kč	8 400 Kč
Celkem	4 005 Kč	80 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

účastníci strávit ve wellness a v podmořském světě. Doprava není do nákladů hrazených firmou započítána, předpokládejme, že se každý z účastníků dopraví vlastním způsobem.

Eliminace chyb při hodnocení

V teoretické části jsou zmíněna kritéria hodnocení a spolu s nimi možné potenciální chyby, kterých se nadřizení mohou dopustit. Pro správně provedené hodnocení a eliminaci chyb je tudíž doporučeno:

- **Definovat jasná a specifická kritéria pro hodnocení:** Přesná kritéria pro hodnocení zajišťují jednotnost a spravedlivost hodnocení a minimalizují subjektivitu hodnotitelů.

- ***Být obezřetný při srovnávání jednotlivých výstupů:*** Srovnávání výstupů může vést k nepřesným výsledkům, proto je důležité hodnotit každý výstup zvlášť, s ohledem na stanovená kritéria.
- ***Používat různé zdroje informací:*** Hodnocení založené na více zdrojích informací poskytuje vyšší objektivitu a poskytuje ucelenější přehled o výstupu nebo výkonu.
- ***Být co nejvíce objektivní:*** Hodnotitelé by měli být schopni oddělit své osobní preference a názory od hodnocení a hodnotit na základě faktů a dat.
- ***Provádět pravidelné školení hodnotitelů:*** Školení hodnotitelů zvyšuje jejich kompetence a zlepšuje kvalitu hodnocení. Například web *EduCity* nabízí "*Manažerské kurzy*" a mnoho dalších kurzů, které jsou zaměřené na pochopení principů, procesů a nástrojů pro efektivní a spravedlivé hodnocení (EDUCITY, 2023).
- ***Zajistit si zpětnou vazbu:*** Poskytnutí zpětné vazby hodnoceným osobám umožní zlepšit výstupy a současně vylepšit hodnotící dovednosti hodnotitelů.
- ***Můžeme využít automatizované nástroje (tzn. aplikace a programy, které zpracovávají data související s hodnocením zaměstnanců):*** Automatizované nástroje minimalizují subjektivitu hodnotitelů a zajistí konzistentnost a objektivitu hodnocení.

Náklady

Bylo by vhodné využít web *EduCity*, který nabízí širokou škálu školení pro manažery či vedoucí zaměstnance. Konkrétně lze doporučit kurz „*MANAŽERSKÁ AKADEMIE pro začínající manažery*“. Tento kurz obsahuje komplexní rozvoj základních manažerských dovedností, změny postojů účastníka od pracovníka k manažerskému postoji.

Časová náročnost kurzu je 2+2 dny, na webu je možné si vybrat z několika termínů. Finanční náklady na tento kurz pro jednoho činí 24 079 Kč včetně DPH. Cena kurzu bez DPH je 19 900 Kč (EDUCITY: MANAŽERSKÁ AKADEMIE pro začínající manažery, 2023).

Dále je možné využít kurz s názvem „*Emoční leadership I.*“. Tento kurz je zaměřený na zvládání zátěžových situací a prohloubení osobnosti leadera, zaměřuje se na 4 kompetence leadera, kterými jsou:

- ***Tvůrčí pozitivní myšlení*** (tvoření vizí a řízení myšlenek)

- **Focus drive** (dostatek energie k dosažení cílů, motivovat sebe a druhé)
- **Emoční inteligence** (znát se, rozumět svým emocím a emocím druhých, zvládat zátěžové situace)
- **Důvěra a zodpovědnost** (důvěřovat sobě a druhým, navyšovat svůj vliv a být přirozenou autoritou)

Finanční náklady na jednoho u tohoto kurzu činí 72 000 Kč bez DPH. S DPH je cena 87 120 Kč. Z hlediska časové náročnosti, kurz je určen na 9 dní, znovu je tudíž možné vybrat si z několika různých termínů (EDUCITY: Emoční leadership 1., 2023).

4. Závěr

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit systém hodnocení a odměňování zaměstnanců v obchodu a navrhnout doporučení pro zlepšení systému. V teoretické části byla provedena rešerše literatury a internetových zdrojů a byly analyzovány různé metody hodnocení a odměňování zaměstnanců, včetně finančních a nefinančních motivátorů.

Při zpracování teoretické části nejprve chvíli trvalo najít vhodné, a hlavně aktuální zdroje. Nakonec se podařilo pracovat s dostačujícím množstvím jak knižních, tak internetových zdrojů, díky nimž se povedlo dobře pronikat do dané problematiky. V této části práce je nejzajímavější sledovat například to, jaký dopad měla na hodnocení a odměňování v práci covidová pandemie.

Praktická část obsahuje dotazníkové šetření, kde je využito deskriptivní statistiky k vyhodnocení dat. Každá otázka byla zpracována zvlášť, některé otázky jsou propojeny, aby bylo možné provést srovnání a analýzu vztahů mezi nimi. Zpracování dat poskytuje detailní informace o tom, jak zaměstnanci hodnotí stávající systém hodnocení a odměňování a jaký vliv mají různé faktory, jako je například pracovní pozice a věk, na jejich spokojenost s aspekty hodnocení a se mzdou.

Sestavit dotazník nezabralo příliš mnoho času, jelikož bylo čerpáno z přehledných a kvalitních zdrojů využitých již při zpracování teoretické části. Aplikace *Survio* byla vhodná pro tvorbu i sdílení dotazníku, práce s touto platformou je navíc poměrně snadná. Jedinou větší překážku představovalo odmítnutí spolupráce při vyplňování dotazníku od větších obchodních řetězců, které byly osloveny (řetězce jako *Globus*, *DM drogerie* atd.). Vzhledem k tomuto odmítnutí bylo obtížnější najít vhodný soubor respondentů tak, aby utvořil co nejpestřejší vzorec odpovědí.

Samotné vyhodnocení dotazníku pak probíhalo bez větších problémů. Statistika je podrobně vypracována a ukazuje v některém směru překvapivé výsledky, vše je zobrazeno v grafech a tabulkách v praktické části.

Vlastní doporučení uvedená v závěrečné části práce byla sestavena na základě průniku informací z teoretické části a výsledků statistik z praktické části.

Seznam zdrojů

1. EDUCITY: Emoční leadership 1. Retrieved April 3, 2023, from <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/emocni-leadership-i-id-4270484?istop=4>
2. EDUCITY: MANAŽERSKÁ AKADEMIE pro začínající manažery. Retrieved April 3, 2023, from <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/manazerska-akademie-pro-zacinajici-manazery-id-4239028?istop=1>
3. EDUCITY. Retrieved April 2, 2023, from https://www.educity.cz/kurzy?fulltext=%C5%A1kolen%C3%AD+pro+vedouc%C3%AD+zam%C4%9Bstnance&date_from=&date_till=
4. Hodnocení zaměstnanců v organizaci [Bakalářská práce, Masarykův ústav vyšších studií ČVÚT]. (2021). https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/94951/MU-BP-2021-Madlova-Veronika-Madlova_BP_hodnoceni%20zamestnacu.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
5. Hodnocení zaměstnanců v podniku [Bakalářská práce, SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.]. (2013). https://theses.cz/id/ftslrd/BP_Skacelova.pdf
6. Kovacse, Z., & Fülöp, M. (2020). Introducing the Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form (TEIQue-SF) in Hungarian: A validation study. *Current Psychology*, 39(6), 1836-1845. doi: 10.1007/s12144-018-9951-0
7. Odměňování a hodnocení zaměstnanců v podniku [Bakalářská práce, AMBIS vysoká škola, a.s.]. (2022). https://is.ambis.cz/th/p3w14/BP_Svejkosky_43513.pdf
8. Odměňování a motivace zaměstnanců [Bakalářská práce, Masarykův ústav vyšších studií ČVÚT]. (2020). https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/87935/MU-BP-2020-Mala-Karolina-Mala_BP.pdf?sequence=-1&isAllowed=y
9. Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman. (2019) (7 March 2019).
10. Vysoké školy v Česku studuje cca 300 tisíc studentů, klesá zájem o techniku, v kurzu je zdravotnictví. (2022). Český statistický úřad. Retrieved April 10, 2023, from <https://www.czso.cz/csu/czso/vysoke-skoly-v-cesku-studuje-cca-300-tisic-studentu-klesa-zajem-o-techniku-v-kurzu-je-zdravotnictvi>
11. Výzkum spokojenosti zaměstnanců v různých typech organizací [Diplomová práce, Univerzita Pardubice](2020).https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/77906/RehakovaL_VyzkumSpokojenosti_JM_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y²

² Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: bachelor

Author: Michal HRDLIČKA

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Markéta Kocourková, Ph.D.

Number of pages: BP 66, teze 13

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Evaluation and remuneration in the shop

Annotation: The bachelor thesis is about the system for evaluating and rewarding employees in the field of trade. Within the theoretical part, assessment, its types, principles and procedures are defined. It also defines the remuneration, options and ways of remuneration and theoretical knowledge relating to this subject from which it continues to be drawn in the processing of the practical part. In addition to theoretical information, the practical part is based on its questionnaire investigation, which anonymously examined the terms and conditions relating to the evaluation and remuneration of employees in shops with different orientations. Finally, the evaluation of the research is enriched with its recommendation drawn up based on the identified shortcomings.

Key words: evaluation, remuneration, motivation, business

Přílohy volně vložené:

Přílohy vázané v práci: DOTAZNÍK – HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V OBCHODĚ