

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2011–2014**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Markéta Šeráková**

**Odměňování a hodnocení pracovníků v kontextu  
motivace a výkonnosti**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2011-2014

**BACHELOR THESIS**

**Markéta Šeráková**

**Remuneration and evaluation of workers in the context  
of motivation and performance**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. 5. 2014

*Markéta Šeráková.....*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce, panu docentovi PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za podnětné rady, doporučení a konzultace při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pohledem specialisty odměňování na problematiku současného odměňování a hodnocení pracovníků ve firemní oblasti. Rozebírá způsoby, formy a metody odměňování v souvislosti s nastavenou firemní strategií, politikou a kulturou. Dále popisuje hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu. V závěru práce poukazuje na aktuální vývoj a trendy v oblasti odměňování.

## **Klíčová slova**

Hodnocení pracovníků, metody hodnocení, motivace, komponenty odměňování, postupy v odměňování, principy systému odměňování, řízení pracovního výkonu, řízení systémů odměňování, trendy.

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with present remuneration and employees evaluation in the corporate area from remuneration specialist perspective. It analyzes the ways, forms and methods of remuneration in connection with company strategy, policy and culture. It also describes the staff evaluation and performance management. In conclusion the thesis illustrates recent development and trends in remuneration.

## **Key words**

Components of remuneration, Employee Performance Appraisal, Evaluation Methods, Motivation, Performance Management, Principles of the remuneration system, Procedures in remuneration, Remuneration System management, Trends.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 Cíle řízení odměňování.....	12
1.2 Filozofie řízení odměňování.....	12
1.3 Strategie odměňování .....	13
1.4 Politika odměňování.....	13
<b>2 KOMPONENTY ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 Základní mzda.....	15
2.2 Incentivy.....	16
2.3 Mimořádná odměna .....	17
2.4 Benefity .....	17
2.5 Celková odměna .....	19
<b>3 PRINCIPY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>21</b>
3.1 Interní spravedlnost .....	22
3.2 Externí konkurenceschopnost .....	25
3.2.1 Analýza tržních sazeb .....	25
3.2.2 Struktury stupňů a mzdové struktury .....	28
3.2.3 Hlavní typy struktur.....	29
3.3 Individuální motivace .....	32
3.3.1 Individuální zásluhová odměna .....	32
3.3.2 Odměňování na základě osobních schopností.....	34
3.3.3 Odměna za výkon.....	35
3.3.4 Odměna podle přínosu.....	37
3.3.5 Odměna podle dovedností .....	38
3.3.6 Odměna podle délky zaměstnání .....	38
3.4 Dodatkové formy odměňování .....	38
3.4.1 Mimořádné odměny, bonusy.....	39
3.4.2 Nefinanční typy odměn.....	39

<b>4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....</b>	<b>41</b>
4.1 Co je to vůbec pracovní výkon? .....	41
4.2 Proces řízení pracovního výkonu .....	42
4.3 Plánování pracovního výkonu .....	43
<b>5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>47</b>
5.1 Cílem hodnocení pracovníků .....	48
5.2 Kritéria hodnocení .....	49
5.3 Metody hodnocení pracovníků .....	51
<b>6 ŘÍZENÍ SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>57</b>
6.1 Mzdové rozpočty.....	57
6.2 Hodnocení systému odměňování .....	57
6.3 Provádění mzdových úprav.....	59
6.3.1 Všeobecné úpravy mezd .....	59
6.3.2 Individuální úpravy mezd .....	60
6.3.3 Pokyny pro manažery provádějící individuální mzdové úpravy ..	61
6.4 Postupy v odměňování.....	61
6.4.1 Postupy pro zařazování prací do stupňů .....	62
6.4.2 Nástupní mzda .....	62
6.4.3 Úprava mzdy po zkušební době.....	62
6.4.4 Úprava mzdy při povýšení .....	63
6.4.5 Zacházení s anomáliemi .....	63
6.5 Odpovědnost za odměňování.....	63
6.5.1 Role specialistů na odměňování .....	64
6.5.2 Role liniových manažerů.....	64
6.5.3 Komunikace s pracovníky.....	65
<b>7 AKTUÁLNÍ VÝVOJ A TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>66</b>
7.1 Otevřená firemní kultura .....	66
7.2 Trendy v odměňování.....	67
7.3 Stárnutí populace .....	69
7.4 Zavádění nových IT technologií .....	70



7.5 Trendy v oblasti benefitů.....	70
7.6 Motivace zaměstnanců .....	71
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Cílem každé organizace je, aby byla na trhu úspěšná, dosahovala žádoucího zisku a aby si mohla díky kvalitním, motivovaným a výkonným pracovníkům vytvořit na trhu udržitelnou konkurenční výhodu.

Ekonomická krize a vývoj posledních let se dotýká snad každé organizace, každého z nás. Jak se ale říká, všechno zlé je k něčemu dobré. Celá řada organizací je donucena zamýšlet se nad změnami svých firemních strategií. Velký tlak je vyvíjen zejména na zvyšování efektivity, zrychlování procesů, důrazu na výkon, úsporu nákladů a zejména pak na nákladovou efektivitu lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že se mzdové náklady v organizacích obvykle významně podílí na celkových nákladech, jsou bezesporu položkou, která má zásadní dopad na úspěšné a efektivní fungování jakékoliv firmy a není divu, že podléhají ostrému sledování.

V důsledku toho dochází v řadě firem k nepromyšlenému seškrtování rozpočtu v oblasti lidských zdrojů, k propouštění zaměstnanců, omezují se vzdělávací a školící firemní akce, redukuje se či zamrazují odměny i benefity. Tato opatření sice krátkodobě generují organizacím úsporu, ale ve střednědobém a dlouhodobém horizontu mohou vést k výrazným ztrátám. V souvislosti s propouštěním zaměstnanců se v organizacích snižuje počet pracovníků, objem práce i výše mezd však zůstávají zpravidla beze změn. U pracovníků, kteří v organizaci po vlnách reorganizací a propouštění zůstávají, dochází postupně k jejich přetěžování, demotivaci a k slabšímu pracovnímu výkonu, což se v důsledku projeví i ve stagnaci organizace, propadech výkonů celé společnosti a v poklesu tržeb. Organizacím usilujícím o úspěch na trhu a o zvyšování motivačního působení v oblasti odměňování a hodnocení jsou tak vystaveni řadě otázek. Jaké dopady a vliv bude mít ekonomická krize na organizace a pracovníky? Jak má být nastaven účinný a efektivní systém odměňování, aby všechny pracovníky motivoval?

Odměňování a hodnocení pracovníků patří z mého pohledu ke klíčovému personálním činnostem. Přímo ovlivňují pracovní výkony a v motivačním systému hrají významnou roli. Jsou klíčovými řídicími činnostmi každé organizace a součástí personální strategie podniků. Při volbě tématu bakalářské práce mi byla podnětem především vlastní zkušenost, že oblast odměňování a hodnocení pracovníků není rozhodně jen o číslech, ale o celém příběhu za čísly.

Bakalářská práce na zvolené téma Odměňování a hodnocení pracovníků v kontextu motivace a výkonnosti se zabývá problematikou odměňování, jako jedné z nejdůležitější a nejcitlivější oblasti řízení lidských zdrojů. Úvodní část se soustředí na

strategii a řízení odměňování. Stěžejní část bakalářské práce je zaměřena na systém odměňování pracovníků a jejich jednotlivé principy a komponenty. Samostatné kapitoly se detailně věnují základním formám mezd, nefinančním odměnám a zaměstnaneckým benefitům. Na systém odměňování dále navazuje systém hodnocení. Závěrečná část práce popisuje aktuální vývoj a trendy v oblasti odměňování a v oblasti řízení lidských zdrojů na českém pracovním trhu.

Předložená bakalářská práce je teoretická, doplněná o praktické poznatky z téměř jedenáctileté praxe v oblasti lidských zdrojů. Na základě studia odborné literatury je teoreticky zpracována problematika odměňování a hodnocení pracovníků včetně jejich vzájemného vztahu. Veškerá použitá literatura je uvedena v seznamu použitých zdrojů na konci této práce. Jako stěžejní zdroje byly pro problematiku odměňování použity práce uznávaných autorů z oblasti Řízení lidských zdrojů Josefa Koubka a Michaela Armstronga. Pro oblast hodnocení a pracovního výkonu to byla díla Františka Hroníka, Ireny Wagnerové a Ireny Pilařové. V oblasti motivace jsem čerpala z díla Jiřího Plamínka. Praktické poznatky jsem zapracovala převážně ze svých praktických znalostí a zkušeností v oblasti lidských zdrojů a z odborných periodik HR forum a Human Resources Management a Profi HR.

Cílem bakalářské práce je shrnout teoretické a praktické poznatky z oblasti odměňování a popsat aktuální vývoj a trendy, které se objevují na českém pracovním trhu.

# 1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

*„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných“ (Armstrong, 2007, s. 515).*

Řízení odměňování se zabývá tím, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni, a to jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Obsahem řízení odměňování jsou filozofie, strategie, politika, procesy, postupy a plány, používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování. V organizacích bývají zakotveny v interních předpisech a řádech.

## 1.1 Cíle řízení odměňování

Cílem řízení odměňování je zejména prosazovat a podporovat strategii organizace, podporovat rozvoj firemní kultury, propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků, motivovat a stimulovat pracovníky i pracovní týmy k pracovnímu výkonu, působit na získávání a stabilizaci kvalitních pracovníků, fungovat spravedlivě, transparentně, srozumitelně a odměňovat pracovníky rovným způsobem a v souladu s platnou legislativou. Při vytváření systémů odměňování je nezbytné, aby si management vyjasnil a nadefinoval filozofii a strategii odměňování.

## 1.2 Filozofie řízení odměňování

Filozofie řízení odměňování vychází z podnikových strategií a ze strategií řízení lidských zdrojů. Měla by být založena na jasných principech, zásadách, na souboru přesvědčení a předpokladů, jak by měli být lidé odměňováni. Filozofie by měla dále uznávat, že jde-li v řízení lidských zdrojů o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající návratnost, pak je vhodné lidi odměňovat diferencovaně podle jejich přínosu, stanovovat, jakými způsoby ocení dobrý pracovní výkon a jakým způsobem bude postihovat horší, než standardní výkon.

### **1.3 Strategie odměňování**

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů (z personální strategie). Určuje to, čeho chce organizace v dlouhodobé perspektivě dosáhnout, určuje vizi, směr, kterým se má odměňování v organizaci ubírat, kde by se mělo během několika let nacházet a jakým způsobem se tam dostaneme. Strategie společnosti by měla být propojena se systémem odměňování a s řízením pracovního výkonu. Definuje úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit a je východiskem pro rozvoj mzdové politiky a systému organizace. Formulovat personální strategii podle Urbana (2004) znamená najít odpovědi na otázky typu: kolik pracovníků bude organizace potřebovat, jaký by měl být jejich kvalifikační a vzdělanostní profil, jakým způsobem je získá, jak budou tito pracovníci vedeni, motivováni, hodnoceni, odměňováni (Urban, 2004, s. 126).

Strategie odměňování musí být pro zaměstnance srozumitelná, logická a ucelená, popsána v „pravidlech hry“. Zaměstnanec by měl být dostatečně a včas informovaný, vtažený do hry, předem poučený, aby byl motivovaný k plnění stanovených cílů organizace.

Efektivní strategie celkového odměňování by měla identifikovat a zjistit, co pracovníky motivuje a pozitivně ovlivňuje jejich chování. Pracovníci podle Červinkové (2013) čím dál více preferují nehmotné složky odměňování, jako je profesní a osobní růst, čemuž by měla být přizpůsobena i strategie odměňování a motivace (Červinková, Korčeková, HRM, 5/2013, s. 24-26).

### **1.4 Politika odměňování**

Politika odměňování vychází z personální politiky, která podle Průchy a Vetešky (2014) tvoří soubor relativně stabilních zásad spojených s řízením pracovníků. Personální politika slouží k naplňování cílů personální strategie a měla by usměrňovat chování a postoje pracovníků v souladu se stanovenými cíli organizace. Stabilita personální politiky a její transparentnost dává pracovníkům pocit jistoty a perspektivy. Stanovené zásady personální politiky se promítají nejen do odměňování a hodnocení pracovníků, ale i do oblasti vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 215).

Politika odměňování zabezpečuje v organizaci spravedlnost a transparentnost v odměňování, poskytuje pracovníkům informace o firemních procesech, odměňování a mzdových strukturách. Porovnává úroveň odměn s tržními sazbami a sleduje vnější konkurenceschopnost.

### **Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování**

Důležitou roli v otázkách odměňování v organizaci hrají vedle vzájemných vztahů a zájmů organizace i vnější faktory.

Faktory ovlivňující vnitřní prostředí jsou:

- firemní kultura – tvoří sdílené hodnoty a postoje ovlivňující jednání lidí;
- druh podnikání organizace – ziskové služby, služby veřejného sektoru;
- technika a technologie – množství a kvalita technologií;
- lidé – typ zaměstnáváných lidí, kvalita, vzdělanost;
- podniková strategie – cíle odměňování jsou spojeny s podnikovými cíli;
- rozpočet, čas.

Faktory ovlivňující vnější prostředí jsou:

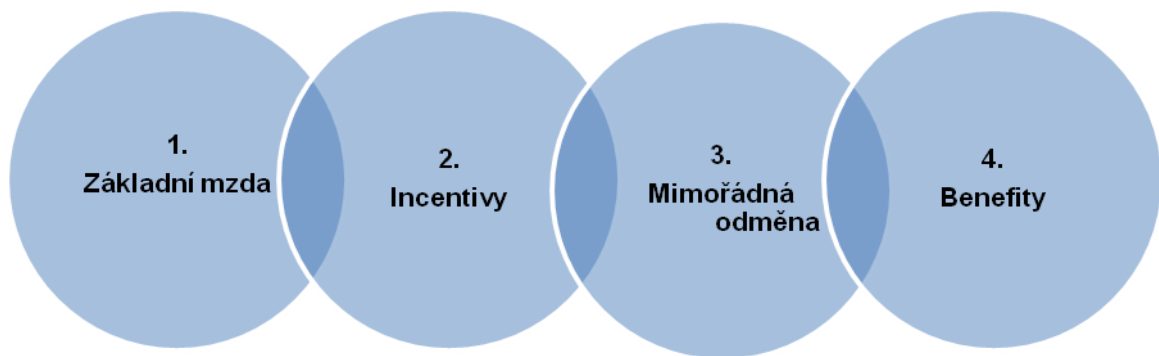
- globalizace, konkurenční tlaky;
- trendy v zaměstnávání lidí – rostoucí poptávka po dovednostech;
- trendy v populačním vývoji – demografické změny;
- tržní mzdové sazby – sledování úrovně a pohybů tržních sazeb;
- legislativa, daně, kolektivní smlouva, odbory, politická situace (Armstrong, 2009, s. 33-41).

V kontextu výše uvedených faktorů je podle Kociánové (2010) třeba uvážit nastavovanou podobu systému odměňování v organizaci, zohlednit ty aspekty odměňování, které rozhodují zejména o efektivnosti odměňování v organizaci a o jeho motivačním účinku, o celkovém příznivém či nepříznivém klimatu, o úspěšnosti, získávání a stabilizaci pracovníků (Kociánová, 2010, s. 166).

## 2 KOMPONENTY ODMĚŇOVÁNÍ

K zajištění základních cílů a funkcí odměňování slouží organizacím různé způsoby či formy odměňování tvořící ve svém souhrnu celkovou odměnu zaměstnance. K hlavním formám odměňování patří především čtyři komponenty – základní mzda, incentivy, mimořádná odměna a benefity.

Obrázek 1: Čtyři komponenty odměňování



Zdroj: Zdroj: BD Advisory (2011, interní materiál).

### 2.1 Základní mzda

U základní mzdy se díváme zpět a jedná se o mzdu za vykonanou práci, která tvoří majoritu příjmu, ale tím odměňování nekončí. Základní či pevná, fixní (tarifní nebo smluvní) mzda (tj. hodinová, týdenní, resp. základní měsíční mzda včetně přesčasů) se opírá o podnikové hodnocení prací, resp. pracovních míst, tj. o posouzení relativních kvalifikačních nároků a požadavků, odpovědnosti, namáhavosti nebo významu zastávaného pracovního místa, i o tržní hodnocení prací. U manuálních pracovníků se jedná o časovou mzdu. Představuje zaručenou část individuální mzdy, která je pracovníkům stanovena ve formě mzdového výměru, nebo přímo v pracovní smlouvě.

System odměňování založený zcela či převážně na hodnocení nároků, požadavků, odpovědnosti, namáhavosti nebo významu zastávaného pracovního místa (tj. na tzv. relativním hodnocení prací), odpovídající prvému z výše uvedených způsobů odměňování, který je v organizacích zpravidla hlavním způsobem odměňování. Jeho hlavním cílem je sloužit jako podklad pro vnitřně spravedlivou a relativně stabilní

mzdovou (tarifní) strukturu, usnadňující řízení a plánování mzdových prostředků. Jeho základním principem je identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci a na jejich základě odstupňovat podnikové mzdy.

Méně vhodný je naopak v oblasti služeb a u vyšších pracovních míst. K jeho nevýhodám patří, že hodnocení prací může být subjektivní, nepružné a dále může znevýhodňovat některé druhy pracovních míst.

## **2.2 Incentivy**

Jedná se o dodatkové formy mzdy, u kterých se díváme dopředu, a jsou kromě zákonem stanovených mzdových příplatků nenárokové.

Pohyblivá motivační, resp. výkonová složka vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provizí, podílu na zisku, úkolové a akordní mzdy apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Stimuluje ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Její podíl ve vztahu k základní, resp. celkové odměně pracovníka závisí na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, na jeho hierarchickém postavení v organizaci, případně dalších faktorech.

Mzdové příplatky odrážející mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Mohou být stanoveny např. procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč za hodinu. Organizace je povinna přiznat příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci v noci a příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách. V kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise podniku je možné okruh poskytovaných příplatků dále rozšířit podle specifických okolností či potřeb organizace.

Hlavními úkoly tohoto procesu je splnění strategických cílů společnosti, motivace zaměstnanců a kalibrace jejich výkonu. V praxi se obecně doporučuje odměňovat pracovníky za skutečný výkon, ne jen za jejich snahu. Individuální cíle postupně ustupují a dává se přednost týmovým cílům a prostor pro rozhodování manažerům. Podíl variabilní složky mzdy se obecně doporučuje dle určitých skupin pozic následovně: administrativní pozice 10-15 %, specialisté 15-25%, u obchodních pracovníků v rozmezí 25-40%, u středního managementu 30-35 % a u vyššího managementu v rozmezí 40-60 %. Vysoké procento variabilní složky mzdy však často působí nejistotu.



## 2.3 Mimořádná odměna

U mimořádných odměn se díváme zpátky. Tato komponenta by měla mít zcela určitě motivační funkci – např. vím, že mě systém umí odměnit, když bylo potřeba sáhnout nad rámec dohodnutého pracovního výkonu.

Často podceňovaný komponent odměňování. Je nezbytný pro správné fungování jakéhokoliv systému odměňování a tvoří jeho nedílnou součást. Zaměstnavatel musí mít tuto možnost a musí také chtít zaměstnance odměnit. Mimořádné odměny se doporučují vyplácet opravdu v mimořádných situacích, např. při prokazatelných inovacích. Úsilí, které manažer rozpozná a náležitě odmění, bude s největší pravděpodobností i v budoucnu zopakováno. V praxi je obecně problém s definicí mimořádného výkonu/úsilí a každý to vnímá subjektivně. Rovněž se nedoporučuje vytvářet očekávání směrem do budoucna.

Mimořádná odměna může být pracovníkovi přiznána a vyplacena jak v peněžní, tak i v nepeněžní formě, např. přidělením poukázek či náhradního volna.

## 2.4 Benefity

Benefity neboli zaměstnanecké výhody tvoří poslední ze čtyř základních komponent systému odměňování a stejně jako základní mzda, motivační složka mzdy a mimořádná odměna ovlivňují individuální motivaci pracovníků i konkurenceschopnost na trhu práce.

Benefity jsou zpravidla vázány na zaměstnanecký (pracovně-právní) vztah zaměstnance (pracovníka) k organizaci a mají zřídka přímý dopad na výkon. Pracovníci je mnohdy chápou ke své měsíční mzdě jako nárok či přirozenou součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči.

Finanční prostředky vynakládané v České republice na benefity tvoří v průměru 10 % celkových mzdových nákladů, a proto by měly být organizací vynakládány efektivně.

Systém benefitů ve společnosti není lehké sestavit. Benefitní systém by měl být nejen motivační a efektivní, ale také spravedlivý. Každá společnost má jiné možnosti, každý zaměstnanec má jiné potřeby, které se v průběhu životního cyklu mění. V organizacích jsou pracovníci různých věkových skupin a profesí, jiné nároky na benefity bude mít pracovník před důchodem, jiné rodič s malým dítětem, jiné absolvent, jiné muž, jiné žena, jinou představu o benefitech má pracovník v bance, jinou pracovník ve výrobě. Aby byl systém zaměstnaneckých výhod účinný, musí především

zohledňovat potřeby zaměstnanců s odlišnými prioritami, což by se ostatně mělo projevit i v nabízené škále firemních benefitů. Vhodná optimalizace může významně přispět ke zvýšení nákladové i celkové efektivity v poskytování benefitů a k celkovému posílení motivace i výkonu pracovníků. Jestliže organizace chce a má zájem, aby měly zaměstnanecké výhody očekávaný a příznivý účinek na motivaci pracovníků a jejich spokojenost a stabilitu, měla by nastavený systém benefitů v rámci organizace pracovníkům umět patřičně „prodat“. Firma totiž obvykle nevyvíjí téměř žádné úsilí, aby pracovníky o svých zaměstnaneckých výhodách informovala. Sochorovská (2013) např. v časopise HR forum uvedla rčení, že „*nekomunikovaný benefit není benefitem*“ s čímž naprosto souhlasím a dále uvedla, že „*zaměstnanec, který neví, jaké benefity má k dispozici a v jaké hodnotě, tuto část své odměny nevnímá. V tom případě celá investice firmy do benefitů nepřináší očekávaný efekt*“. (Sochorovská, HR forum 3/2013, s. 10). Důležité je umět pracovníkům benefity a zaměstnanecké výhody neustále připomínat a komunikovat (např. připomínkovými emaily, interním časopisem, prostřednictvím intranetu apod). Pracovníci je skutečně velmi často ani nevnímají, berou je zkrátka jako samozřejmost.

Některé poskytované benefity jsou brány jako standard, jiné přispívají k tvorbě firemní kultury a další motivují k výkonu. Některé zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně, některé formou Kafeterie. Na některé výhody zaměstnanci připlácejí, jiné jsou pro ně zcela bezplatné. Některé jsou peněžní jiné nepeněžní, některé jsou daňově zvýhodněné, některé jsou dány legislativně.

Mezi nejčastěji poskytované benefity v rámci České republiky patří stravenky, pružná pracovní doba, týden dovolené navíc (nad rámec zákona), penzijní spoření či životní připojištění, mobilní telefony a svoji renesanci zažívá vzdělávání. Mezi méně často poskytované benefity patří Home-office, Sick-days, příspěvky na dovolenou, nadstandardní zdravotní péče, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, společenské, sportovní a kulturní akce pořádané pro zaměstnance.

K novinkám na trhu benefitů se řadí například firemní školky – nehmataelné benefity, které lze obtížně vyčíslit. Mají však relativně velkou hodnotu pro zaměstnance a v současné době nabývají na váze. Organizace tak dávají pracovníkům jasně najevo, že je neberou jen jako roboty na generování většího zisku, ale jako lidské bytosti.

Pokud organizace poskytuje benefity pouze plošně, všichni zaměstnanci to neocení a část prostředků bude vynaložena neefektivně. Vzhledem k rozdílným preferencím jednotlivých pracovníků se v praxi jeví jako nejefektivnější a volitelný systém benefitů tzv. Kafeteria systém. Zaměstnanec si zvolí a vybere takový soubor

výhod, který je mu tzv. ušitý na míru“. Volitelný systém má pozitivní dopad na chování pracovníků a lidé si cení, že si o svých benefitech mohou rozhodnout sami.

Benefity hrají důležitou roli v motivaci a stimulaci, ale také ve stabilizaci pracovníků a vypovídají mimo jiné o tom, jak si organizace svých pracovníků váží a na jaké úrovni je její firemní kultura.

## 2.5 Celková odměna

Podle metodiky společnosti Hay Group (2013) tvoří celkovou odměnu základní mzda, variabilní odměňování, benefity a požitky a dále tzv. emocionální odměnu.

Tabulka 1: Celková odměna

Hodnota	Kompenzační prvky	Formy odměn	Skupina odměn
Nepeněžní	Pracovní prostředí	<b>Emocionální odměna</b>	Celková odměna
	Work-life balance		
	Osobní rozvoj		
Peněžní	Penzijní spoření	<b>Benefity a požitky</b>	Celkové odměňování
	Zdravotní péče		
	Služební vozidlo		
	Podíly na zisku	<b>Variabilní odměňování</b>	Celkový příjem
	Bonusy		
	Základ mzdy	<b>Základní mzda</b>	
	Fixní příplatky		

Zdroj: Hay Group (2012, interní materiál).

### Celkový příjem

Celkový příjem tvoří součet základní mzdy a variabilního odměňování.

#### 1) Základní mzda

Základní mzdu tvoří součet základu mzdy a fixních příplatků. Základ mzdy jsou roční peněžní částky vyplacené za vykonanou práci, jak je stanoveno v pracovní smlouvě (mzdovém výměru), bez započtení všech fixních příplatků a variabilních

plateb. Fixní příplatky jsou garantované roční peněžní částky pravidelně vyplácené bez ohledu na výkonnost pracovníka, oddělení či firmy.

## **2) Variabilní odměňování**

Za variabilní složku odměňování považujeme tu část mzdy, jejíž výplata závisí na tom, zda jednotlivec, pracovní skupina, či celá společnost dosáhla stanovených cílů. Výše variabilní složky odměňování je tedy různá pro různé pracovníky a v závislosti na výsledcích může dokonce zcela chybět. Variabilní složka příjmu tedy není garantovaná, nároková. Automaticky vyplácené bonusy na konci roku, příplatky za přesčasy a práci na směny nejsou považovány za součást variabilního odměňování. Cílový bonus představuje plánovanou peněžní částku, která je vyplácena na základě individuálního či skupinového výkonu nebo výkonu celé společnosti za předpokladu splnění předdefinovaných firemních a individuálních cílů. Cílové bonusy jsou vyjádřeny jako procento základní mzdy zaměstnance či jako konkrétní peněžní částka.

## **3) Benefity a požitky**

Hodnota benefitů představuje peněžní ekvivalent poskytnutých benefitů, vypočtený na základě firemní politiky benefitů a standardních statistických předpokladů. Výpočet představuje peněžní ekvivalent v ročním vyjádření z kalkulovaly Hay Group metodikou pro ohodnocení benefitů.

## **Celkové odměňování**

Jak je uvedeno v tabulce 1, celkové odměňování tvoří součet základní mzdy, variabilního odměňování a benefitů.

## **4) Emocionální odměna**

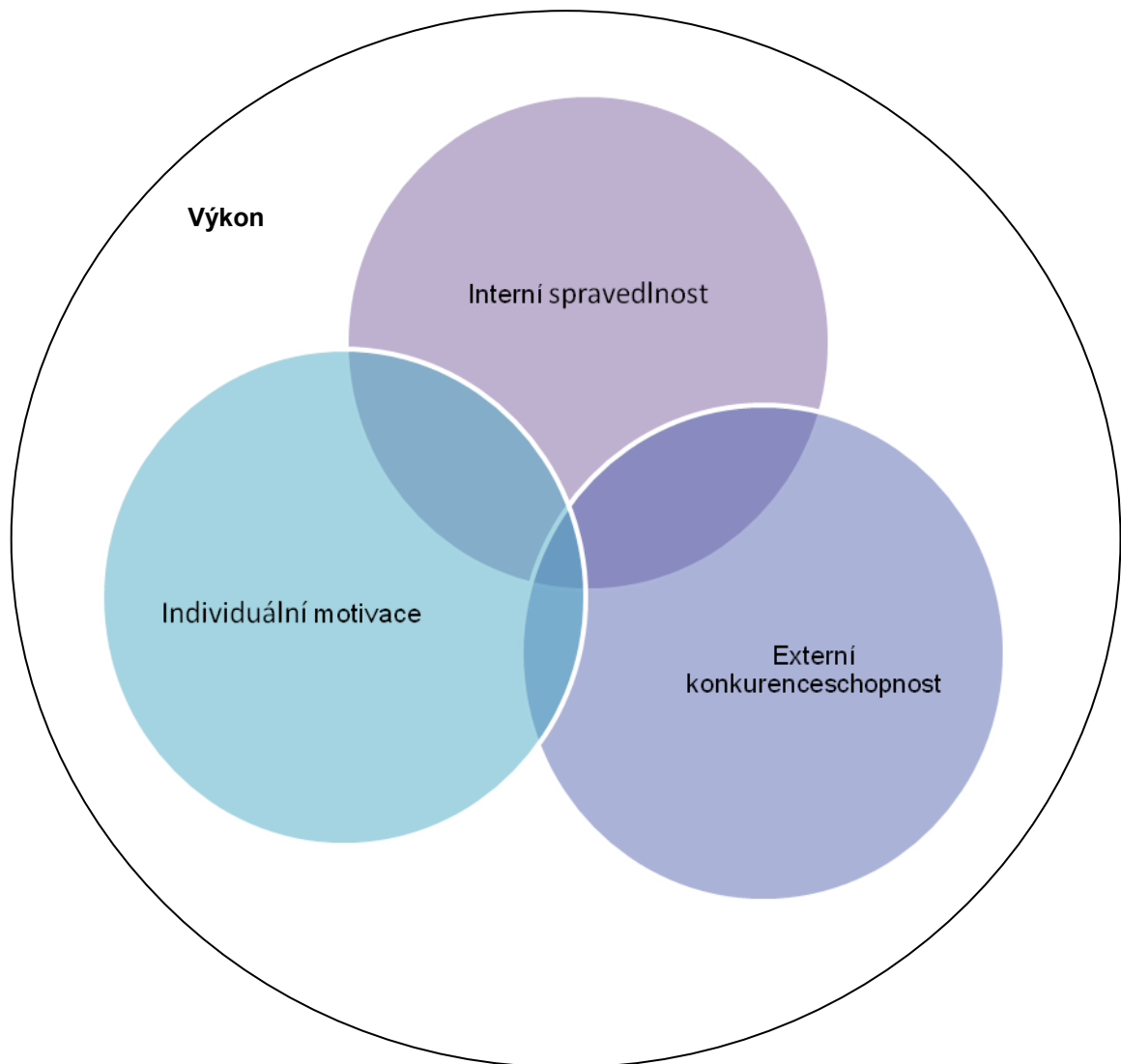
Emocionální odměna představuje nepeněžní hodnotu celkové odměny a tvoří její poslední složku. (Hay Group, Průzkum odměňování, 2013, s. 121-124).

Tato nepeněžní forma odměny v posledních letech zcela jednoznačně nabývá na významu a organizace si stále více uvědomují její "sílu". Zaměstnavatelé již konečně pochopili, že efektivní a výkonný zaměstnanec je z dlouhodobého hlediska pouze ten, který je spokojený, motivovaný, má vyvážený soukromý a pracovní život a pečuje o své zdraví.

### 3 PRINCIPY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Principy systému odměňování mají být spravedlivé, konzistentní, transparentní, odměňovat za výkon, ne za snahu! Správně nastavený systém odměňování je postaven na čtyřech základních principech – na interní rovnováze, externí konkurenceschopnosti, individuální motivaci a na výkonu.

Obrázek 2: Čtyři principy systému odměňování



Zdroj: BD Advisory (2011, interní materiál).

### **3.1 Interní spravedlnost**

#### **„Udělat si doma pořádek“**

Princip interní rovnováhy patří podle Kopeckého (2013) k nejdůležitějším součástem systému odměňování. Jeho hlavní součástí je ohodnocení velikosti pracovních pozic a je páteří celého odměňovacího systému, na kterou navazuje vše ostatní. V této oblasti je nutné zachovat velmi důkladný a transparentní přístup, aby bylo možné co nejlépe argumentovat a vysvětlit, z jakého důvodu a proč jsou konkrétní pozice zařazeny do mzdových tříd a na základě čeho byly pozice hodnoceny. Rozřazení do příslušných mzdových tříd by mělo vyjadřovat velikost, důležitost a komplexitu každé pozice a její dopad na výsledky firmy.

K volbě vhodného systému odměňování pro konkrétní firmu či organizaci je potřeba objektivně zjistit, jaký význam a jakou hodnotu má každá konkrétní vykonávaná práce v organizaci. Je také třeba zjistit vzájemné rozdíly v hodnotě jednotlivých prací ve firmě a vyhodnotit jejich náročnost pro daného zaměstnance. Do hodnocení práce může vstoupit celá řada primárních faktických vstupů, bez kterých by nebylo možné hodnotit, ale také mnoho dalších vlivů, které nemusí být zjevné, a které mohou ovlivnit konečný výsledek hodnocení. Železným pravidlem hodnocení práce je zaměření se na práci, na obsah práce, nikoli na osobu, pracovníka nebo na jeho výkon a mzdu. Hodnocení práce neurčuje konkrétní výši odměny a nehodnotí jednotlivý výkon zaměstnance. Úkolem celkového hodnocení práce je, aby se požadavky, náročnost, složitost práce i pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě odrazily v rozdílnosti odměny zaměstnanců a poskytly tak základnu pro spravedlivé a řádné odstupňování odměňování (Kopecký, HRM, 6/2013, s. 40).

V malých organizacích je oblast odměňování Podle Koubka (2003) mnohem citlivějším problémem, než tomu bývá ve větších organizacích, a proto se nejen při nastavování systému odměňování musí zvlášť pečlivě zvažovat každé rozhodnutí (Koubek, 2003, s. 34).

#### **Hodnocení práce**

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami. Cíli hodnocení práce jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací (vnitřní relace), založenou na spravedlivém, správném jednotném a důsledném posouzení;

- udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových stupňů a struktur a poskytnout informace potřebné k jejich vytvoření;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do mzdových (tarifních) stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování a zařídění prací;
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty“ (Armstrong, 2007, s. 541).

### **Průběh hodnocení práce**

Základem pro hodnocení je podle Kopeckého (2013) shromáždit kvalitní informace o pracovním místě. Nejvhodnějším zdrojem jsou v organizacích zpravidla kvalitně zpracované, aktuální a odpovídající popisy pracovních a typových pozic. Důležité je vědět, proč konkrétní pozice existuje a čím je unikátní. Vybrat faktory pro určení hodnoty prací – např. odpovědnost, dovednost, znalost, složitost a připravit se na realizaci k určení hodnoty prací. Důležitým krokem je také výběr metodiky, kterých je celá řada. Na jednom konci spektra jsou podle Kopeckého (2013) metodiky komparativní, které vycházejí z porovnávání hodnocené pozice s definovaným popisem v katalogu pozic a zařazení do příslušné mzdové třídy. Na druhém konci spektra se nacházejí propracované analytické metodiky, které na základě analýzy definovaných parametrů pozici rozeberou a ohodnotí. Výsledkem analytického hodnocení je bodový zisk a zařazení do mzdové třídy. Toto hodnocení umožňuje ohodnotit každý parametr a získat potřebnou argumentaci a diskusi s managementem. Analytických metodik je na trhu celá řada. Není až tak důležité, jakou metodiku použijeme, důležité je získat potřebné argumenty a jistotu, že jsme hodnocení provedli správně. Tento proces může být časově náročnější a nákladnější, avšak na jeho konci je pevná struktura pozic podložená fakty a argumenty. V praxi se v oblasti hodnocení pozic velmi často chybí, např. když firmy použijí analytickou metodiku pouze na vybrané pozice a pro zbývající pozice provedou rozřazení bez použití metodiky. Výsledkem hodnocení práce je stanovení mzdových relací, které slouží nejen jako vodítko pro diferenciaci mezd, ale i důležitý podklad pro argumentaci (Kopecký, HRM, 6/2013, s. 40, HR forum 10/2013, s. 13).

Hodnocení funkcí, neboli tzv. mapa pracovních funkcí je pro názorný příklad uvedena v příloze A. Uvedená mapa pracovních funkcí vychází z metodologie společnosti Hay Group, která na rozdíl od ostatních konkurentů využívá postupy srovnání pracovních funkcí nejen v rámci určité funkční skupiny, určitých oddělení (např. lidské zdroje, marketing, výroba), ale i mezi jednotlivými odděleními napříč organizace i mimo ni.

Hodnocení práce a velikosti pozic je expertní proces, který by měl být zabezpečen zkušeným odborníkem na tuto oblast ať interním nebo externím. Hodnocení práce je dále nutné dále podle Kopeckého (2013) otevřeně komunikovat a do hodnocení zapojit nejen samotné pracovníky, management, ale i top management. V tomto případě platí, že čím vyšší pozice v rámci organizační struktury je do tohoto procesu zapojena, tím lze očekávat lepší výsledek. Vhodné je proto stanovit kalibrační komisi, která posoudí výsledek navrhovaného hodnocení pozic a případně provede korekce ve vazbě na strategii. Komise schválí finální podobu matice rozřazení jednotlivých pozic do mzdových tříd dle jednotlivých organizačních jednotek. Doporučuji, aby tento dokument schválilo vedení společnosti a bylo tak základem pro řízení principu interní rovnováhy. Aktualizace matice by měla proběhnout vždy při větších organizačních změnách nebo alespoň jednou ročně. Pokud dochází v průběhu roku ke změnám na konkrétních pozicích, měl by liniový manažer předložit návrh na přehodnocení velikosti pozice, kde došlo ke změně v rozsahu odpovědností, náročnosti či kvalifikace a měly by být zapracovány do popisu pozice. Na základě nastaveného principu interní rovnováhy, můžeme vést s liniovým manažerem diskusi o případné změně na základě věcných argumentů, nikoli na základě pouhých pocitů a dojmů. Zaměstnanci ani manažeři nemusejí znát technické detaily hodnocení, ale vědí, že za hodnocením pozic stojí transparentní proces, který je založen na faktech. V tomto procesu je klíčová i znalost businessu, která je často podceňována a nepatří v lidských zdrojích k nejrozvinutějším. Cílem je maximalizace objektivity a minimalizace subjektivit. Takto transparentně nastavený proces posiluje důvěru manažerů i zaměstnanců v systém odměňování, napomáhá snižovat počet netransparentních výjimek a celkově zlepšuje firemní kulturu. Hodnocení práce poskytuje základnu pro spravedlivé odměňování a má pro řízení odměňování zcela mimořádný význam. Jeho základním principem je tedy identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci a na jejich základě odstupňovat podnikové mzdy a platy. Volba hodnotící metodiky má rovněž dopad i na princip externí konkurenceschopnosti, kdy potřebujeme svoji mzdovou praxi porovnat i s vnějším trhem (Kopecký, HRM, 6/2013, s. 40, 10/2013, s. 13).



## 3.2 Externí konkurenceschopnost

### „Podívat se, co se děje venku“

Po té, co máme doma nastaveno a uklizeno, se můžeme podívat ven, na trh, kde potřebujeme zjistit, jak platí trh a jaká je pro nás nejvýhodnější pozice. Tento princip nás bude nutit se porovnávat s okolím, ale nesmíme rozhodně zapomínat na princip první - na interní spravedlnost.

Pro udržení konkurenceschopných peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které umožňují přilákat a udržet kvalitní a klíčové zaměstnance je důležité sledovat údaje o výších peněžních odměn na vnějším trhu práce prostřednictvím analýzy tržních sazeb neboli mzdových šetření.

### 3.2.1 Analýza tržních sazeb

Podle Armstronga (2009) je analýza tržních sazeb označována za proces shromažďování a porovnávání údajů o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách nabízených u podobných pracovních míst v jiných organizacích a dále proces o podobě zvyšování mezd a platů, která se uplatňuje kdekoliv mimo organizaci. Provádí se pomocí šetření, která zkoumají publikované údaje nebo shromažďují údaje z různých zdrojů (Armstrong 2009, s. 197).

#### Cíli analýzy tržních sazeb jsou:

získat odpovídající, přesné, reprezentativní a aktuální údaje o peněžních odměnách a zaměstnaneckých benefitech pro konkrétní pracovní místa v organizaci;

- z těchto informací odvodit tržní sazby pro dané pracovní místo se zohledněním typu a významu práce a typu organizace;
- udržovat konkurenceschopné peněžní odměny a zaměstnanecké výhody v porovnání s trhem práce;
- poskytovat informace pro rozhodování o výši příp. úpravách peněžních odměn pro jednotlivá pracovní místa;
- nabízet vodítko pro rozdíly uvnitř organizace s odkazem na vnější trh práce (Armstrong, 2009, s. 197).

Pokud provádíme porovnávání mezi vnitřními a vnějšími sazbami pro pracovní místa, je cílem porovnávat porovnatelné, což může být značně obtížné. Je nutné si uvědomit, že každá organizace je svým způsobem unikátní, má různé podnikové hodnoty, jsou jinak řízeny, nacházejí se v jiné lokalitě, jsou různě velké, jinak vnímají přínos každého pracovního místa k celkové efektivnosti organizace, zaměstnanci mají různé zkušenosti a výkon, i když se jedná o podniky stejného odvětví.

Z výše uvedených důvodů je nezbytné pro mzdové šetření zajistit porovnání s obdobnou organizací, a to z hlediska velikosti, typu, sektoru, stability a umístění. Dalším krokem je porovnat konkrétní pracovní místa podle názvu, podle stručného popisu povinností a okruhu odpovědností a podle popisu pracovního místa. Pro porovnání je také třeba vzít v úvahu načasování úprav mezd a platů v jednotlivých organizacích.

V posledních letech došlo k významnému nárůstu informací a údajů o tržních sazbách, jež mohou organizace získat hned z několika zdrojů a kterými jsou:

- otevřené veřejné průzkumy/statistiky – jsou prováděna odbornými poskytovateli k určitému datu, obsahují podrobné informace o úrovních mezd, o změnách, pohybech, vývoji. Informace lze získat bezplatně (Český statistický úřad, Trexima, webové dotazníky);
- komerční mzdové průzkumy – celosvětová, celostátní, lokální, sektorová, odvětvová nebo speciální šetření jsou prováděna odbornými poskytovateli k určitému datu, obsahují komplexní informace o úrovních mezd, o politikách odměňování, o benefitech, změnách, pohybech, vývoji a trendech. Informace lze zakoupit (např. Hay Group, Mercer, AON Hewitt, PriceWaterhouseCoopers);
- online údaje o mzdách a platech – lze zakoupit od odborných poskytovatelů přístup k informacím z plošných šetření, které mohou být přizpůsobovány požadavkům a potřebám organizace dle jejich velikosti, obratu, odvětví, sektoru či pracovnímu místu. Výhodou je aktuálnost a rychlost poskytovaných informací (např. Hay Group);
- klubová šetření – skupina zaměstnavatelů, která si pravidelně vyměňuje informace o mzdách/platech a zaměstnaneckých výhodách ve standardizované podobě např. skupiny ze stejného sektoru, odvětví nebo lokality, časově náročné;
- údaje publikované v časopisech – snadno dostupné informace;
- údaje z inzerce – doplňkový zdroj informací získané z inzerátů nabízejících zaměstnání;
- ostatní údaje – poradenské firmy, neformální kontakty apod.

Získané údaje se doporučují získávat z více zdrojů. Různé zdroje mohou poskytovat různé ukazatele o úrovni tržních sazeb, a proto je potřeba ke mzdovým šetřením přistupovat s určitou rezervou. Analýza tržních sazeb je v podstatě záležitostí úsudku a kompromisu. Při analýze trhů se setkáváme s řadou statistických termínů, např. s ukazatelem střední hodnoty, který tvoří aritmetický průměr nebo medián.

Aritmetický průměr však bývá na rozdíl od mediánu zatížen extrémně vysokými nebo extrémně nízkými hodnotami některých položek (Armstrong, 2009, s. 201-213).

### **Statistické postupy mzdových trhů**

Stanovená metodika společnosti Hay Group eliminuje rušivé efekty extrémních hodnot a poskytuje z mého pohledu přesný pohled na trh. Pro popis trhu používá percentily, protože tyto hodnoty – na rozdíl od aritmetického průměru právě eliminují rušivé efekty způsobené extrémními hodnotami a jsou schopny podat přesný pohled na trh a to i v případě, že mzdy nejsou rovnoměrně rozděleny.

### **Mzdové trhy jsou vyjádřeny následujícími percentily:**

**P90** – Horní decil je hranicí, nad kterou se nachází 10 % nejlépe placících společností. Jinými slovy 90 % účastníků platí méně než je tato úroveň a pouze 10 % platí více.

**P75** – Třetí neboli horní kvartil je hranice, nad kterou se nachází jen 25% společností a pod kterou je zbývajících 75%. Jinými slovy 25% společností platí více a 75% společností platí méně než je tato úroveň.

**P50** – Medián je hranice, která rozděluje trh na dvě stejné poloviny. 50% společností platí více než je tato úroveň a 50% platí méně

**P25** – První neboli dolní kvartil je hranice, pod kterou se nachází odměňování 25% společností. Čili 25% společností platí méně a 75% společností platí více než je tato úroveň.

**P10** – Dolní decil je hranicí, pod kterou se nachází 10% společností s nejnižší úrovní odměňování. Jinými slovy jen 10% společností platí méně a 90% platí více než je tato úroveň (Hay Group, Průzkum odměňování, 2013, s. 120).

Tabulka 2: Publikovaná statistická rozhraní

<b>Publikovaná statistická rozhraní</b>	<b>Alternativní název 1</b>	<b>Alternativní název 2</b>
10. percentil	P10	D1 (Dolní decil)
25. percentil	P25	Q1 (Dolní kvartil)
<b>50. percentil</b>	<b>P50</b>	<b>Medián</b>
75. percentil	P75	Q3 (Horní kvartil)
90. percentil	P90	D9 (Horní decil)

Zdroj: Průzkum odměňování (Hay Group, 2013, s. 120).

K porovnání výsledků mzdových šetření organizace využívají zejména tzv. mzdové křivky, které graficky znázorňují vztah mezi relativní hodnotou práce a jejím tarifem. Mzdové křivky mohou v oblasti odměňování porovnávat jak interní spravedlnost, tak i externí konkurenceschopnost.

### **3.2.2 Struktury stupňů a mzdové struktury**

Struktury stupňů a mzdové struktury umožňují organizaci zařadit pracovní místa do hierarchie, definovat základnu pro odměňování a určit případný prostor pro zvyšování mezd, kontrolovat postupy v oblasti odměňování a zajistit spravedlnost odměňování. Pokud jsou struktury dobře nastaveny, a udržovány, poskytují solidní základnu pro realizaci politiky odměňování organizace.

Podle Armstronga (2007) by struktury stupňů a mzdové struktury měly:

- být v souladu firemní kulturou a potřebami organizace i pracovníků;
- usnadňovat řízení mzdových relací;
- dodržovat pravidla spravedlnosti, slušnosti, transparentnosti a důslednosti;
- být schopny se přizpůsobovat tržním změnám;
- být vytvořeny logicky a jasně tak, aby mohly být snadno a srozumitelně sděleny pracovníkům;
- poskytovat prostor pro rozvoj, kariéru, odměňování přínosu a výkonu (Armstrong, 2007, s. 566).

Struktury stupňů tvoří hierarchicky uspořádané práce (skupinu prací), jejichž hodnota, význam, důležitost a obtížnost jsou v podstatě srovnatelné. Každá organizace si na základě své politiky odměňování rozhoduje o počtu stupňů. Obecně je však doporučováno přihlížet k obecným zvyklostem na trhu práce, z důvodu snadnější vnější srovnatelnosti odměňování. Pokud máme nadefinované stupně, přiřadíme ke každému stupni mzdové rozpětí se stanoveným minimem a maximem. Rozpětí mzdového tarifu by mělo být podle Koubka (2007) takové, aby umožňovalo odměnu pracovníka dostatečně diferencovat, a to podle jeho zásluh, schopností a podle výkonu (Koubek, 2007, s. 306). Stanovené stupně a mzdové rozpětí tvoří tzv. mzdovou strukturu organizace.

Všechny pracovní funkce mají podle metodiky Hay Group stanovenou referenční úroveň. Systém se při určování váhy pracovní funkce zaměřuje na míru přispívání k realizaci firemních cílů. Hay Group referenční úrovně jsou založeny na nejmenším procentuálním rozdílu ve velikosti pracovní funkce (Weber-Fechnerův zákon). Velikosti pracovních funkcí se v daném bodovém rozmezí příliš neliší. Pokud

toto bereme v potaz, jeden Hay krok je roven 19%, jinými slovy rozdíl mezi Hay body, které tvoří hraniční hodnoty dané referenční úrovně. Při použití zásad zmíněných výše, můžeme zaměstnance dané společnosti rozdělit do skupin, které uvádím v příloze B pod názvem Referenční úrovně.

### 3.2.3 Hlavní typy struktur

- **Struktura úzkých stupňů** (mnohastupňová) – je srozumitelná, může mít až 18 stupňů, větší počet stupňů umožňuje jemné rozlišování mezi jednotlivými úrovněmi odpovědností pracovníků, posiluje motivaci a kariérový růst, standardní rozpětí +/-20 %, zvyšování mezd je obvykle navázáno na výkon pracovníka, jsou zde však časté tlaky na přefazování pracovníků do vyšších stupňů, vhodná pro velké byrokratické organizace s jasně definovanými hierarchiemi;
- **Struktura širokých stupňů** – vhodné pro ploché organizační struktury, až 9 stupňů práce, široké rozpětí až 100 %, je zde příliš velký prostor pro zvyšování mezd, ale zmírňuje problém nekontrolovaného pohybu mezi jednotlivými stupni, je zde uplatňován konvenční přístup;
- **Širokopásmové struktury** – zhušťují strukturu úzkých stupňů do pěti až šesti pásem, jsou to v podstatě zóny pro jednotlivé skupiny prací, zvýšení souvisí s přínosem a schopnostmi, odměňuje laterální posun, vytváří nerealistická očekávání, omezuje prostor pro povýšení;
- **Bodové stupnice** – se skládají z narůstajících řad bodů, které se zvyšují od nejméně placených pracovních míst k nejvíce placeným, typické stupnice pro veřejný sektor, zvyšování je spojeno s délkou zaměstnání a není zde téměř žádný prostor pro diferenciaci podle výkonu, nákladné – nekontrolované zvyšování (Armstrong, 2009, s. 224-247).

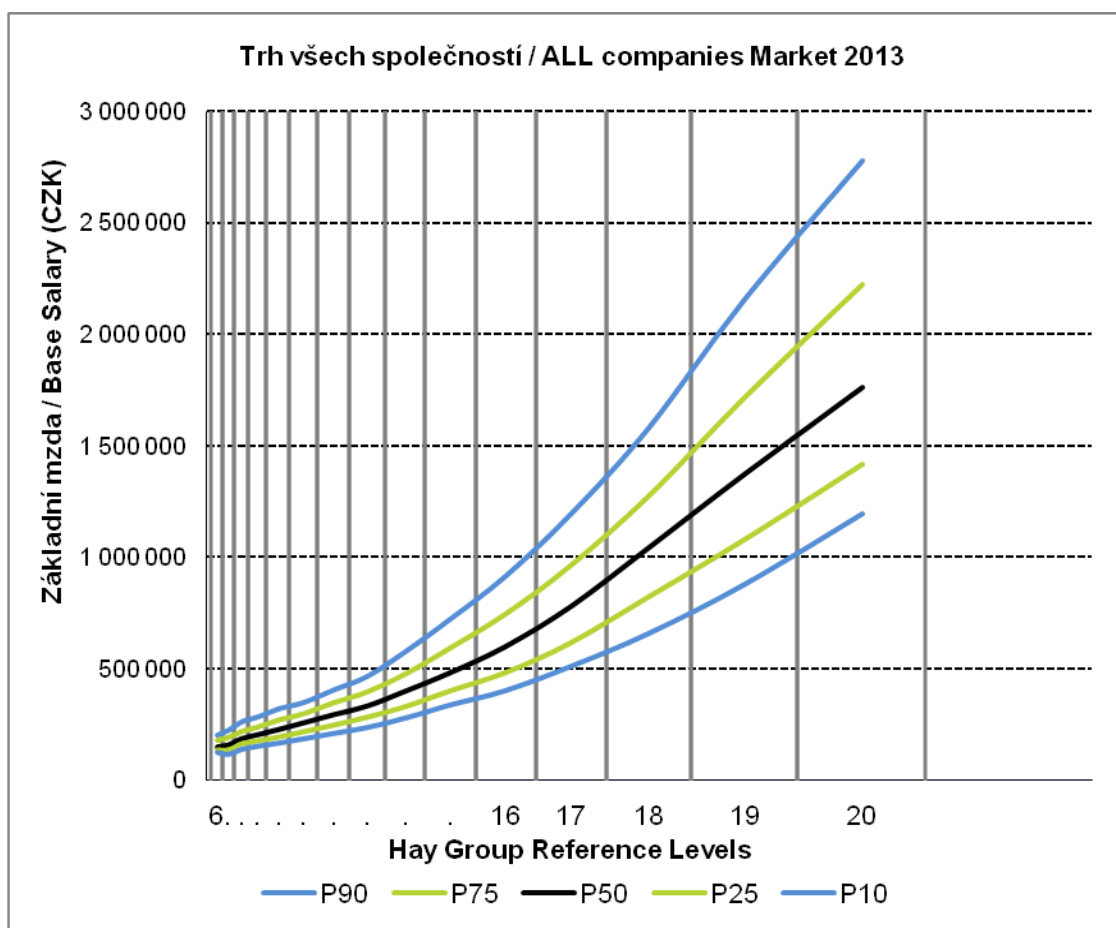
Oblast odměňování je strategická záležitost a jakékoliv změny musí být předem schváleny vedením společnosti. Před zaváděním a realizací projektu vytváření nových struktur je důležité předem vše promyslet a načasovat, stanovit odpovědnosti. Je nutné analyzovat současný stav, konzultovat vše potřebné s manažery a pracovníky jednotlivých útvarů, vytvořit projektový tým, nadefinovat zásady, cíle a metodologii, počet a rozpětí pásem. Pro argumentaci je dobré uvádět, jaká je míra návratnosti investice, co je účelem, cílem, jaké to bude mít dopady na organizaci i na samotné pracovníky. Pokud je projekt schválen, je dobré do projektu zapojit vybrané zaměstnance ze všech útvarů, proškolit manažery nebo i pracovníky a projekt plně zavést, uplatňovat a dodržovat. K zavádění nového systému by mělo dojít v období, kdy zpravidla dochází ke každoročnímu růstu mezd, protože s nově zavedeným

systémem je pravděpodobné, že u některých zaměstnanců došlo ke změně zařazení. Novému systému i podmínkám se musí všichni zaměstnanci i vedení společnosti přizpůsobit. V souvislosti se změnami v systému struktur může dojít podle Armstronga (2009) k několika změnám:

- Zaměstnanci se v původním i v novém systému nacházejí uvnitř mzdového pásma, rozpětí - u této skupiny se v podstatě nic nemění a mzda se jim neupravuje, pouze jsou informováni, kde se v nové struktuře nacházejí a jaké mají možnosti vývoje, postupu. Tato varianta se nejčastěji objevuje u širokých stupňů;
- Zaměstnanci, jejichž původní mzda se nacházela uvnitř mzdového (tarifního) pásma a v novém systému se jejich mzda dostává výš, než je nově stanovené maximum – tato situace zpravidla nastává u zaměstnanců, jejichž progresse se vztahovala k délce zaměstnání a každoročnímu navyšování mzdy, nikoli k podávanému výkonu a schopnostem. V tomto případě je na zvážení organizace, jak se bude v tomto případě postupovat. Zaměstnanci může být mzda snížena, nebo se tzv. zamrazí a nebude se mu navyšovat do té doby, dokud se mzda ve struktuře nesrovná k optimu. Záleží na celkových mzdových nákladech, které má organizace k dispozici;
- Zaměstnanci, jejichž původní mzda se nachází pod minimální hranicí nového pásma – v tomto případě byl zaměstnanec podhodnocen a mzda by mu měla být z hlediska spravedlnosti a práva navýšena alespoň na minimální úroveň nového mzdového rozpětí nebo dle nastavených a schválených pravidel – navýšit maximálně o povolenou částku na jednoho zaměstnance buď v absolutním nebo procentuelním navýšením a každoročně o tuto částku „zmenšovat mezery“;
- Zaměstnanci, jejichž původní mzda je vyšší, než je maximum nového stupně, řadíme k nejobtížnější možné situaci. V tomto případě je opět na zvážení organizace, jak se bude v tomto případě postupovat. Zaměstnanci může být mzda snížena, nebo se tzv. zamrazí a nebude se mu navyšovat do té doby, dokud se mzda ve struktuře nesrovná k optimu. Ve zdravě nastaveném systému odměňování je povoleno pouze 5 % výjimek z páteře, 20-30 % už je značně nesystémové. Další možnost organizace je přeřadit zaměstnance do vyššího stupně, pokud se to shoduje s nastavenými zásadami a politikou odměňování. Záleží však na konkrétním případě a na celkových mzdových nákladech, které má organizace pro úpravy mezd k dispozici (Armstrong, 2009, s. 280 - 282);

Před samotným projednáváním změn zařazení se zaměstnanci je nesmírně důležité, aby byli manažeři řádně proškoleni, vybaveni patřičnými argumenty, obdrželi podklady jak správně situaci zaměstnancům vysvětlit a komunikovat (právní minimum, rovnost odměňování, diskriminace apod.). Jednou za tři roky by měl být systém validován, a pokud dojde k neplánovaným změnám, je vhodné ho zpracovat jednou ročně nebo dle nastavených pravidel. Aby byla zajištěna konkurenceschopnost úrovně mezd, je nezbytné sledovat tržní sazby stejných prací. Při porovnání s vnějším trhem však nesmíme propadnout hysterii trhu. Náhled na trh nám slouží pouze jako nástroj pro orientaci. Musíme přemýšlet spíše dlouhodobě. Nezvyšujeme mzdy jen pro to, že konkurence platí lépe než my a že mi klíčoví zaměstnanci z firmy odejdou. Organizace má i jiné možnosti k zajištění stabilizaci zaměstnanců, kterým se budu věnovat v následujících kapitolách.

Graf 1: Úroveň základních mezd



Zdroj: Průzkum odměňování (Hay Group, 2013).

### 3.3 Individuální motivace

#### „Co z toho mám jako zaměstnanec?“

Když jsme nastavili systém, je na čase se podívat na individuální mzdu a celkový příjem jednotlivých zaměstnanců. Je pro ně nastavený systém motivující? Může jeho mzda růst, aniž by změnil místo? Výrazný motivační účinek odměňování se očekává od nejrůznějších druhů odměn, které jsou v systémech odměňování zakotveny do jednoho z prvků mzdových systémů. Vedle základní měsíční (fixní) mzdy jde o další tzv. variabilní složky mzdy, které by měly zaměstnance motivovat k vyšší výkonnosti, produktivitě, kvalitě a úspornosti.

Tvrzení, že výkon závisí zejména na výši motivace pracovníka, je podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012), zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Mezi další faktory ovlivňující výkon řadíme schopnosti, znalosti, vědomosti a dovednosti, které určují kvalifikační potenciál pracovníka. Nesmíme rovněž opomenout vliv stimulace přímého nadřazeného, který napomáhá pracovníkovi k využití vnitřního potenciálu, nebo ho naopak blokuje (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012. s. 251).

V organizacích má motivace podle Pauknerové a kolektivu (2006) význam právě v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka. Výkonnost pracovníka je z hlediska jeho osobnosti určována nejen pracovní způsobilostí, ale zejména také jeho ochotou danou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Následující vzorec poukazuje na vzájemnou závislost výkonu, schopností a motivace pracovníka:

$$V = f(S \cdot M),$$

ve kterém představuje písmeno:

**V** úroveň pracovního výkonu, jak z hlediska kvality, tak i kvantity;

**S** schopnosti pracovníka;

**M** motivaci pracovníka.

Pokud tedy budou schopnosti nebo motivace rovny nule, bude i výkon pracovníka nulový (Pauknerová a kolektiv, 2006, s. 173). Pracovní výkon ale nezávisí pouze na schopnostech a motivaci pracovníka, ale zejména také na jeho možnostech.

#### 3.3.1 Individuální zásluhová odměna

Individuální zásluhová odměna je podle Armstronga (2009) systém poskytovaných peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem a dovednostem zaměstnance a poskytují odpověď na dvě základní otázky řízení odměňování – CO konkrétně oceňujeme a ZA CO jsme ochotni



zaměstnance platit. Zásluhovou odměnu považují zaměstnanci za jeden z nejlepších způsobů krátkodobé motivace, tzv. vnější motivátory. Vnitřní motivátory mají zpravidla dlouhodobější a hlubší účinek a vycházejí z práce samotné, z pracovního prostředí, z pochvaly a uznání. Pokud uvažujeme o zásahovém odměňování jako o motivátoru, rozlišujeme peněžní pobídky (stimuly) k přímému motivování – např. „Za tento úkol dostanete toto“. Peněžní odměny hrají roli nepřímých motivátorů, protože jsou hmatatelnými nástroji uznávání a oceňování úspěchů v případech, kdy lidé očekávají, že to, co udělají, jim v budoucnu přinese něco, co stojí za to, jak to ostatně říká motivační teorie očekávání. „Dosáhl jste tohoto, proto za to dostanete tuto odměnu“ (Armstrong, 2009, s. 286-287).

Podle Plamínka (2010) je smyslem motivace vytvoření pozitivního přístupu pracovníka, zpravidla za účelem nějakého pracovního výkonu či typu chování. Pro praxi je dobré si uvědomit, že kladný vztah pracovníka k nějaké úloze či úkolu je spojen s finanční odměnou, nebo proto, že je splnění úlohy spojeno s vnitřním vyladěním pracovníka. Úkol je tedy pracovníkem plněn pod vlivem určitých stimulů (vnějších podnětů), nebo pod vlivem motivů (vnitřních pohnutek) přičemž mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Pokud je pracovníkovi zadán úkol, nemusí mu vždy sednout. Z toho důvodu Plamínek (2010) doporučuje zlaté pravidlo motivace, které spočívá v tom, že by se neměli přizpůsobovat pracovníci úkolům, ale naopak úkoly pracovníkům. V praxi to však není ale vždy možné (Plamínek, 2010, s. 14-17).

Nejčastějším argumentem pro zásluhové odměňování je to, že ti zaměstnanci, kteří organizaci přinášejí něco navíc, by měli být i lépe placeni, ohodnoceni, protože přinášejí jakousi přidanou hodnotu. Dává se tomu přednost před systémem odměňování zaměstnanců podle délky zaměstnání, kteří si odměnu v organizaci tzv. pouze „odsedí“.

Zásluhová odměna může být podle Armstronga (2007) nedílně spojena se základní měsíční mzdou jako tzv. variabilní složka mzdy, která je obvykle považována za trvalou, pokud zaměstnanec odvádí uspokojivý pracovní výkon. K těmto variabilním složkám mezd mohou být zaměstnancům jednorázově vypláceny peněžní bonusy, které už nejsou tak jisté, protože jsou zpravidla vázány na plnění finančních ukazatelů a cílů organizace.

Výhody zásluhového odměňování:

- uznávání a odměňování lepšího pracovního výkonu;
- získávání a udržování si vysoce kvalitních zaměstnanců;
- zlepšování výkonu organizace;

- motivování zaměstnanců;

Nevýhody zásluhového odměňování:

- příliš náročná kritéria;
- peněžní odměny nevedou k trvalé motivaci a každého nemusí motivovat;
- rozhodování o odměnách závisí často na subjektivním rozhodnutí manažerů.

Zásluhové odměňování je vysoce podmíněno různými souvislostmi a konkrétní situací v organizaci.

Kritéria úspěšnosti zásahového odměňování jsou podle Armstronga (2007) následující:

- zaměstnanci by měli vidět jasnou souvislost mezi tím, co dělají a tím, co za to dostávají;
- odměny jsou odpovídající vynaloženému úsilí;
- pro účely hodnocení pracovního výkonu, schopností, dovedností nebo přínosu jsou k dispozici logické a spravedlivé nástroje;
- zaměstnanci rozvíjejí své schopnosti a dovednosti, aby byli schopni ovlivňovat svůj výkon;
- za splněný úkol by měla pokud možno co nejdříve následovat odměna

(Armstrong, 2007, s. 579-584).

### **3.3.2 Odměňování na základě osobních schopností**

Odměňování založené na osobních schopnostech zaměstnanců může dospívat ke mzdové struktuře konstruované obdobně jako v případě odměňování založeného na relativním hodnocení prací. Rozdíl spočívá pouze v tom, že základem pro tvorbu jednotlivých mzdových zařazení nejsou nároky nebo význam pracovních míst, ale hierarchicky uspořádané schopnosti pracovníků, které jsou utříděny do určitého počtu stupňů.

Odměňování založené výlučně na osobních schopnostech pracovníků v praxi není příliš rozšířené. Jeho použití je vhodné především u menších podniků a případně tam, kde konkurenceschopnost organizace závisí v rozhodující míře na vývoji osobních schopností jejích zaměstnanců a kde systém odměňování má za svůj hlavní úkol tuto firemní strategii podporovat. Častější je používání této metody odměňování jako metody doplňkové, používané v kombinaci s odměňováním na základě hodnocení pracovních míst. Obě uvedené metody (odměňování založené na hodnocení pracovních míst a odměňování založené na osobních schopnostech) mohou být přitom v praxi kombinovány, a to buď tak, že prostor pro odměňování osobních schopností je

vytvořen širším rozpětím mzdových pásem (případně uplatněním širokopásmových mzdových stupnic) nebo tak, že k základní měsíční mzdě zaměstnance, vycházející z hodnocení nároků, odpovědnosti a významu pracovního místa, je přidáno jeho osobní ohodnocení vázané na kvalitativní hodnocení jeho schopností a dlouhodobé výkonnosti. Zaměřujeme se ve své podstatě na výsledky. Zaměstnance odměňujeme za to, že při své práci efektivně používá odborných znalostí a schopností a nejenom za to, že je má.

System odměňování založený zcela či převážně na hodnocení osobních schopností zaměstnance je vhodný zejména v situacích, kdy organizace práce vyžaduje spolupráci, častou zastupitelnost či týmovou práci, nebo když se technologie a struktura organizace často mění, kdy má organizace vzdělanou pracovní sílu, schopnou a ochotnou učit se novým pracovním úkolům a možnosti vzestupné mobility jsou velmi omezené (Armstrong, 2007, s. 585-586).

### **3.3.3 Odměna za výkon**

Odměňování podle výkonu je závislé podle Koubka (2004) a Armstronga (2007, 2009) na objektivně měřitelném výkonu zaměstnance, je vázáno na výsledky odvedené práce, které jsou definované jako úkoly nebo cíle. Zaměstnanec nebo pracovní skupina může tedy výsledky práce přímo ovlivnit a posílit tak individuální či skupinovou výkonnost. Nejčastějším příkladem výkonové odměny tohoto typu jsou prodejní provize, odměny za počet vyrobených kusů či podobně konstruované odměny vázané na dohodnuté kvantitativní cíle.

Volba konkrétního systému výkonového odměňování v organizaci je stanovení toho, jaké pracovní pozice do něho zahrnout, na základě jakých výkonových kritérií zaměstnance odměňovat a jakým způsobem odměnu konstruovat. To závisí vždy na cílech, které chce organizace výkonovým odměňováním dosáhnout, na její řídicí struktuře i na firemní kultuře. Systémů výkonového odměňování lze konstruovat velké množství a žádný z nich není bez určitých nedostatků. Praxe však ukazuje, že vhodně koncipované systémy výkonového odměňování se mohou stát účinným nástrojem zvýšení pracovní motivace zaměstnanců, podpory změn v jejich chování, posilování firemní kultury organizace, k růstu produktivity, ale i k poklesu fluktuace a pracovních absencí. Výkonové odměňování je efektivní především tehdy, je-li výše odměny závislejší na výsledku práce stanovena (nikoli zaručena) předem. Cílem výkonové odměny je naopak předem zaměřit chování zaměstnance na splnění předem daného výkonového cíle a odměnit jeho dosažení. V důsledku toho má systém výkonových

odměn, není-li používán formálně, i vyšší šanci na zlepšení výkonu, protože vytváří jasná výkonová očekávání a mzdu přímo spojuje s dosaženou výkonností.

Systém výkonnostních odměn může být konstruován tak, že výkonnostní odměna je „přidána“ k základnímu platu, nebo tak, že odměna má povahu určité části platu, která není zaručena a závisí na dosažené úrovni výkonnosti (splnění výkonnostních cílů). Existuje tedy možnost, aby si zaměstnanec vydělal více, než kolik představuje cílová hodnota jeho mzdy. Odměňování podle výkonu by mělo být založeno na systému hodnocení, který nepodléhá sklonu k průměrnému či shodnému hodnocení všech zaměstnanců a měl by důsledně rozlišovat výkonné a méně výkonné zaměstnance.

Systém výkonového odměňování by měl být poměrně jednoduchý a srozumitelný a do jeho přípravy by měli být zaměstnanci zapojeni tak, aby systém získal jejich podporu a důvěru. Systém je třeba zaměstnancům a manažerům správně komunikovat a vysvětlit. Jsou-li výkonové formy odměňování složité a méně průhledné, jsou snadno a často využity k manipulaci se mzdovými prostředky či k nárůstu mzdových nákladů bez skutečného zvýšení produktivity. Individuální forma výkonové motivace, odměňující zaměstnance za dosažení nebo překročení určitých výkonových kritérií, patří v praxi k nejčastějším. Může být použita, existuje-li v organizaci možnost spolehlivého a přesného měření (hodnocení) individuální výkonnosti (organizace je schopna rozlišit individuální příspěvek od výsledku práce týmu) a práce je navržena tak, aby měl zaměstnanec možnost pracovat s jistou mírou nezávislosti a vlastního rozhodování.

Klíčovým prvkem při navrhování systému individuálního výkonového odměňování je relativní váha (správný podíl) fixní a variabilní složky platu. Je-li např. základní mzda prodejního zástupce příliš vysoká, začíná většinou jeho výkonová složka působit motivačně až tehdy, přiblíží-li se zaměstnanec ke stanovenému cíli obratu. Je-li pevná složka mzdy nižší, začíná variabilní složka působit daleko dříve po zahájení prodeje.

Při zavádění systémů individuálního výkonového odměňování je vhodné respektovat určitá pravidla:

- striktně odměňovat na základě dosažených výsledků. Odměna je vyplácena jen při dosažení nebo překročení výkonových cílů; není-li požadované úrovně výkonu dosaženo, neposkytovat žádnou cenu útěchy;
- průběžně sledovat výkon, který umožňuje zaměstnancům sledovat postup na cestě k cíli. Vedoucí a manažeři by měli tento systém posilovat poskytováním pravidelné zpětné vazby;

- krátký čas mezi výkonem a odměnou, a to především u nižších pozic. Čím kratší je vztah mezi výkonem a odměnou, tím větší je schopnost tohoto systému odměňování zlepšovat výkon a motivovat zaměstnance na plnění cílů.

#### **Výhody individuálního výkonového odměňování:**

- přináší jasný vztah mezi individuální odměnou a osobním pracovním příspěvkem;
- podporuje zaměstnance s vysokou výkonností;
- může mít podstatný vliv na klíčové ukazatele výkonnosti, jakými jsou produktivita, kvalita a objem prodeje;
- spojuje celkové mzdové náklady s cíli organizace.

#### **Nevýhody individuálního výkonového odměňování:**

- může vést k posilování individualismu a neproduktivní konkurenci;
- vyžaduje důvěryhodný systém individuálního měření (hodnocení) výkonnosti;
- může v některých případech vést k tomu, že je odměňována výkonnost, které by bylo dosaženo i bez systému individuálního výkonového odměňování;
- nemusí vést k celkovému zvýšení výkonnosti organizace v situaci, kdy zvýšení výkonnosti jednoho zaměstnance je kompenzováno poklesem výkonnosti jiného (Koubek, 2004, s. 163-165, Armstrong, 2007, s. 584, Armstrong, 2009, s. 291-292).

Tabulka 3: Mzdová matice při odměňování podle výkonu

Hodnocení výkonu	Procentní zvýšení mzdy v závislosti na hodnocení výkonu a na postavení v mzdovém rozpětí (srovnávací poměr/koefficient)			
	Postavení v mzdovém rozpětí			
	80-90 %	91-100 %	101-110 %	111-120 %
Vynikající	12 %	10 %	8 %	6 %
Velmi efektivní	10 %	8 %	6 %	4 %
Efektivní	6 %	4 %	3 %	0
Rozvojový	4 %	3 %	0	0
Nedostatečný	0	0	0	0

Zdroj: Armstrong (2009, s. 292).

#### **3.3.4 Odměna podle přínosu**

Odměňování za přínos je založeno na posuzování výsledků, kterých zaměstnanec při vykonávání práce dosahuje a jednak na posuzování úrovně schopností, které zaměstnanec při dosahování výsledků uplatňuje, do své práce tzv. vkládá. Podle

Koubka (2007) je odměňování za přínos jakousi kombinací odměňování za dosavadní výkon i za odměňování budoucí úspěšnosti. Motivuje zaměstnance nejen k výkonu, ale i k rozvoji jejich schopností a je rovněž nástrojem pro získávání a stabilizaci vzdělaných a schopných pracovníků (Koubek, 2007, s. 314).

### **3.3.5 Odměna podle dovedností**

Ze samotného názvu vyplývá, že organizace odměňuje zaměstnance za dovednosti, které po nich požaduje a které při své práci efektivně využívají. Tento typ odměn se tedy vztahuje spíše k zaměstnancům, než ke konkrétní práci. V praxi se však tento systém téměř neuplatňuje, protože je drahý jak z hlediska praktikování, tak i z hlediska zavádění (Armstrong, 2007, s. 587).

### **3.3.6 Odměna podle délky zaměstnání**

Přiznává zaměstnancům zpravidla každoročně na základě nepřetržitého zaměstnání u organizace, a to formou zvýšení základní měsíční mzdy. Tento způsob odměňování je běžný zejména ve veřejném sektoru a zpravidla nezohledňuje výkonnost zaměstnance, ale jeho loajalitu vůči organizaci (Armstrong, 2007, s. 589-592).

## **3.4 Dodatkové formy odměňování**

Doplňují základní mzdu či plat nejčastěji s cílem posílit identifikaci zaměstnanců s firmou, podpořit jejich stabilizaci či kompenzovat specifické nároky práce. Mohou, ale nemusejí přímo vázat na individuální nebo skupinový výkon, být vypláceny jednorázově nebo opakovaně, být určeny jen některým pracovníkům nebo všem zaměstnancům podniku, vyplývat ze zákona nebo vlastní politiky odměňování organizace (např. v podobě vyplácení přesčasů s vyšším navýšením, než které vyžaduje Zákoník práce) apod. K hlavním typům dodatkového odměňování patří povinné a nepovinné příplatky (za práci přesčas, v rizikovém, ztíženém či zdraví škodlivém prostředí, práci v sobotu, neděli a svátek, práci v noci, za pracovní pohotovost, za vedení a zastupování, dopravu do zaměstnání, za oděv, ubytování apod.) a osobní příplatky (příspěvky k pracovnímu a životnímu jubileu, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let ve firmě, v podobě náborového příspěvku apod.). Častou formou dodatkové odměny ve výrobních podnicích jsou měsíčně vyplácené odměny za nízkou absenci; k nejběžnějším skupinovým formám dodatkových forem odměny řadíme např. odměny na dovolenou a k Vánocům, tzv. 13. a 14. plat (Koubek, 2007, s. 315-318).

### 3.4.1 Mimořádné odměny, bonusy

Dívám se zpátky. Jednorázová odměna za úspěšný či mimořádný výkon zaměstnance, jako uznání vysokého pracovního nasazení nebo dobře vykonané práce, iniciativu, úsporu, inovaci apod.) Na rozdíl od výkonové odměny není výše jednorázové odměny, resp. její vztah ke splnění výkonového cíle stanovena předem: jednorázová odměna je stanovena po provedení práce, reaguje zpětně a obecně proto nedává zaměstnanci záruku, že podobná práce v budoucnu bude odměněna stejně. Jako nástroj zvýšení výkonu je proto jednorázová odměna ve srovnání s výkonovou odměnou zpravidla méně efektivní. Výhodou může být, že nevyžaduje systém měření (hodnocení) výkonu. Úsilí zaměstnance, které rozpoznáme a oceníme, bude pravděpodobně zopakováno i v budoucnosti. Bonus může být zaměstnanci poskytnut i v nepeněžní formě (náhradní volno, poukázky, výlet, kulturní akce, dovolená).

**Prémie, podíly na zisku organizace** vyplácená zaměstnanci nebo skupině zaměstnanců periodicky za dosažení určitého osobního nebo skupinového cíle, při splnění kritérií a finančních ukazatelů které se mohou vázat na dosažení cílů celé organizace. Kriteria jsou předem stanovena k tomu, aby se zaměstnanci podíleli na prosperitě organizace a zvyšovala se tak nejen jejich oddanost k podnikovým hodnotám, ale i ke strategickým cílům.

**Odměny za zlepšovací návrhy**, jejichž cílem je stimulovat inovace a zlepšování pracovních procesů, případně podporovat komunikaci mezi pracovníky a vedením organizace a posilovat tak pocit sounáležitosti pracovníků s organizací i (Koubek, 2007, s. 315-317).

### 3.4.2 Nefinanční typy odměn

#### **Systém uznání a pochval**

Uznání a pochvaly ve formální či neformální podobě tvoří jako nefinanční typ odměn součást koncepce celkové odměny. Podle průzkumů se řadí mezi významné nástroje motivace pracovníků a odměňování. Pochvalu a uznání mohou udělovat manažeři svým pracovníkům při každodenním pracovním styku buď formálně – formou krátkého sdělení, nebo méně formálním způsobem, a to např. ústně slovy „Dobrá práce“. Pochvaly by měly být opravdové, upřímné a pokud možno bezprostředně po dosažení úspěchu, chování, jehož si organizace cení (Armstrong, 2009, s. 325-328).

#### **Benefity**

Benefity mohou být pracovníkům přidělovány plošně nebo individuálně viz popis benefitů, které jsou součástí celkové odměny zaměstnance, tzv. čtvrtou komponentou

odměňování. Zaměstnanci ale může být poskytnut benefit organizací či manažerem jednorázově např. za odměnu, nebo dárek.

Zaměstnanecké benefity se podle Průchy a Vetešky nazývají výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec jejich mzdy. Mezi významné benefity posilující vazbu zaměstnanců na podnik řadíme i různé profesní či jazykové kurzy posilující postavení pracovníků na trhu práce (Průcha, Veteška, 2014, s. 310).



## 4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Poslední komponentu systému odměňování tvoří řízení pracovního výkonu. Armstrong (2009) řízení pracovního výkonu definuje a popisuje jako strategický, systematický a integrovaný proces, který přináší organizaci soustavný úspěch tím, že zlepšuje pracovní výkon lidí, kteří v ní pracují, a tím, že rozvíjí schopnosti jednotlivých pracovníků i týmů. Účelem řízení pracovního výkonu je dosáhnout lepších výsledků organizace, kde jde v podstatě o sdílené chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo (Armstrong, 2009, s. 330).

Podle Koubka (2007) představuje řízení pracovního výkonu integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, posuzování pracovního výkonu pracovníka a jeho odměňování. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. (Koubek, 2007, s. 203).

### 4.1 Co je to vůbec pracovní výkon?

Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě podle Koubka (2004) zahrnují jak chování, tak i výsledky. Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů a zahrnuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci a plnění pracovních povinností, pozdní docházku, vztahy s kolegy v souvislosti s plněním pracovních povinností apod. Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role-úkolů. (Koubek, 2004, s. 22-23).

### Cílem řízení pracovního výkonu

Cílem řízení pracovního výkonu je v rámci organizací a firem propojovat individuální a podnikové cíle a nastolit kulturu vysokého výkonu, v níž pracovníci přebírají odpovědnost nejen za rozvoj svých schopností a dovedností, ale i za soustavné zlepšování podnikových procesů. Součástí plánovaného procesu řízení pracovního výkonu je dohoda o zlepšování pracovního výkonu a schopností pracovníka, průběžné sledování zkoumání a posuzování pracovního výkonu

pracovníka, poskytování pozitivní zpětné vazby k výkonu pracovníka, motivace, podpora a dialog.

Dohoda o pracovním výkonu se promítá do stanovené odměny pracovníka za dohodnutý a následně odvedený pracovní výkon a zahrnuje tedy nejen závazky pracovníka na dané období, ale i závazky manažera, který dohodu se zaměstnancem uzavřel. Tomu musí být pochopitelně přizpůsoben rozvoj efektivnosti řízení resp. vedení a motivování pracovníků pomocí odpovídajících postojů vedoucích pracovníků. Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz zejména na vytváření pracovních úkolů na míru schopnostem každého pracovníka, zkušenostem a zároveň musí být respektována i jejich individualita.

#### **4.2 Proces řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, neustále probíhající cyklus, který se dívá dopředu a podle Koubka je tvořen následujícími fázemi:

- Definování role pracovníka – dohoda hlavních oblastí výsledků a požadavky na schopnosti.
- Uzavření dohody o pracovním výkonu – definuje schopnosti, znalosti a chování potřebné pro dosažení požadovaných výsledků, čeho by měl pracovník dosáhnout a jak bude výkon pracovníka měřen.
- Uzavření dohody o plánu pracovního rozvoje.
- Aktivity – řízení pracovního výkonu v průběhu roku – nepřetržitý proces, sledování a měření výkonu, poskytování zpětné vazby, udávání směru, podnikání potřebných kroků směřujících k realizaci uzavřených dohod, smluv.
- Zkoumání a posuzování – posuzování a zkoumání pracovního výkonu, pokroku, úspěšnosti i problémů za celé období. (Koubek, 2007, s. 205).

Celý proces by měl být dobře zdokumentován, protože hodnocení pracovního výkonu má jisté návaznosti na personální rozhodování o pracovníkovi např. v souvislosti s kariérním postupem, školením či odměňováním. Obecně se dokumentace doporučuje vytvářet z důvodů, aby se k záznamům mohl jak pracovník, tak i manažer kdykoliv vrátit a posoudit určitý rozvoj, vývoj, posun. Dokumenty však mohou mít ochranný význam a mohou eliminovat jakékoliv budoucí nejasnosti i pro takové účely jako je disciplinární řízení, případné soudní spory, stížnosti nebo jako nástroj ochrany pracovníka před nespravedlivým posuzováním jeho pracovního výkonu. Originál formuláře, dohody by měl mít u sebe jak pracovník, tak i manažer,

kopii je vhodné zaslat z výše uvedených důvodů i na personální oddělení. Je na každé organizaci, jak si tento proces nastaví, důležité však je aby byl co nejsrozumitelnější, nejjednodušší, přehledný, výstižný a stručný.

### 4.3 Plánování pracovního výkonu

Plánování v rámci řízení pracovního výkonu se však podle Koubka liší od tradičního pojetí plánování s jeho direktivní formou rozepisování pracovních úkolů. V tomto případě je proces plánování založen na společné diskusi a dohodě pracovníka a manažera o roli, cílech, standardech výkonu a požadavcích na rozvoji schopností pracovníka. Co se od pracovníka očekává, že bude dělat, znát i umět, jak se bude chovat. Jakým způsobem bude manažer pracovníkovi pomáhat, vytvářet odpovídající pracovní podmínky, jak bude pracovníka podporovat a motivovat. Plánování pracovního výkonu je dále podle Koubka (2004) vytváření dohody o očekáváních. Tato očekávání mohou mít buď podobu cílů (konečné, časově definované) nebo norem, které jsou definovány jak pro jednotlivce, tak i pro týmy nebo pracovníky s podobnými rolemi. Normy jsou na rozdíl od cílů spíše záležitostí průběžnou.

Cíle charakterizují něco, čeho má být dosaženo nebo splněno v určitém časovém termínu jednotlivým pracovníkem, týmem nebo celou organizací. Cílem mohou být jednak měřitelné kvantifikovatelné cíle (prokazatelné snížení nákladů, zvýšení objemu prodeje, vyrobených produktů nebo obtížně měřitelné úkoly, které zahrnují práce přispívající k dosažení kvantifikovatelných výsledků, ale je velice obtížné míru tohoto přispění ke splnění úkolu změřit (činnosti spojené s vědou a výzkumem, projekty, podporou, organizací apod.) V těchto případech se výkon musí posuzovat na základě toho, čeho bylo dosaženo v porovnání s tím, co se očekávalo, jaký to mělo ve finále pro splnění daného úkolu efekt. Uvedené cíle se tedy vztahují k vykonávané práci. (Koubek, 2004, s. 55-56).

Výkon tedy není definován pouze na základě toho, čeho pracovníci dosáhnou při splnění kvantitativních cílů, ale také jak toho dosahují. Měření výkonu při dosahování cílů a ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům a ne k úsilí, měření by mělo být objektivní a pracovníky považováno za spravedlivé. Mnohé organizace využívají k souhrnu kritérií a cílů obecně známý anglický výraz SMART, kde jednotlivá počáteční písmena charakterizují znaky výstižně zformulovaných cílů:

**S** = konkrétní, náročný, jasný, srozumitelný, jednoznačný podnětný;

**M** = měřitelný, tedy vyjádřený v množství, kvalitě, času a v penězích;

**A** = dosažitelný, tedy podnětný, náročný, ale splnitelný pro schopného a motivovaného jedince;

**R** = relevantní, důležitý, cíle pracovníka odpovídají cílům organizace;

**T** = časově určené, termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.

Při definování má komunikace mezi manažerem a pracovníkem zcela mimořádný význam.

Normy výkonu jsou podle Koubka (2004) charakteristiky podmínek, které byly splněny při efektivním způsobu práce. Termíny norma a standard jsou synonyma, kdy termín norma se používá za předpokladu, že je možné kvantifikovat (např. počet obslužených zákazníků za jednotku času), zatímco termín standard se používá za předpokladu, že daný úkol, činnost nelze kvantifikovat, ale pouze konstatovat, neboli kvalifikovat zda je provedený úkol vyhovující nebo nevyhovující (např. funkčnost, vzhled výrobku). Z praxe mohu potvrdit, že čím je vykonávaná práce odpovědnější, významnější a čím vyšší je podíl duševní či tvůrčí práce, tím se snižuje možnost používání kvantitativních norem, standardů (Koubek, 2004, s. 59-60).

#### **Definování požadavků na schopnosti**

Za výkon jsou podle Koubka (2004) považovány nejen výsledky práce, ale i to, co pracovník do své práce a do organizace vkládá, přináší – tedy jeho schopnosti, znalosti, chování, dovednosti, osobnostní charakteristiky, díky kterým může dosahovat stanovených cílů a úkolů pro danou organizaci. Vedle plánování úkolů, cílů i norem se definují i očekávané schopnosti potřebných k dosažení cílů. (Koubek, 2004, s. 64-65).

#### **Měření a ukazatele**

Aby mohla organizace své pracovníky rozvíjet, pozorovat zlepšování, motivovat, hodnotit a v návaznosti na to je odměňovat, potřebuje u pracovníků měřit a posuzovat pracovní výkon, potřebuje mít nějaký nástroj pro rozhodování o zvyšování mezd. Bez posouzení současného stavu pracovního výkonu, výsledků práce a odborných schopností těžko odhadneme, do jaké míry došlo u zaměstnance ke zlepšení. Z tohoto důvodu je potřeba mít v organizaci nastavena spolehlivá a srozumitelná měřítka pro ukazatele pracovního výkonu, nejlépe pomocí klasifikací.

Klasifikaci tvoří klasifikační stupnice, zpravidla 3-5ti bodové, kde mohou být jednotlivé úrovně výkonu nebo schopností vyjádřeny pomocí přídavných jmen (vynikající, výborný, přijatelný, nepřijatelný), abecedně (a, b, c, d, e) nebo numericky (1, 2, 3 atd.).

Podle Armstronga (2007) je nutné, aby nastavený proces měření a posuzování výkonu a schopností byl spravedlivý, objektivní, důsledný a průhledný. Základem je dostatečně a srozumitelně informovat pracovníky i manažery, jak se to posuzování a hodnocení dělá, jakým způsobem se to promítá do případného rozvoje, kariérního postupu či zvýšení mezd. V rámci organizací je však velice obtížné zajistit, aby byl uplatňován stejný a důsledný přístup od různých manažerů z důvodu značné míry subjektivity, a to zejména v případě, kdy se jedná o odměňování. Někteří manažeři jsou velkorysejší, jiní jsou na své podřízené tvrdší. Někteří manažeři mohou být při klasifikování svých podřízených nedůslední, mají sklon k favorizování nebo trpí nějakými předsudky. Klasifikování lze samozřejmě monitorovat. (Armstrong, 2007, s. 428)

Řízení pracovního výkonu je primárně v odpovědnosti manažerů, nikoliv personálního útvaru. Pro řízení pracovního výkonu neexistuje v podstatě žádný návod, který by se měl v organizacích zavádět. Každá organizace je jedinečná, má svoje cíle, hodnoty a specifika a je na rozhodnutí každé z nich, zda vůbec a jakou koncepci řízení pracovního výkonu budou uplatňovat.

Řízení pracovního výkonu si často lidé zaměňují s hodnocením pracovního výkonu, jak naznačuje níže uvedená tabulka, jsou mezi nimi značné rozdíly.

Tabulka 4: Porovnání pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící rozhovor jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: Armstrong (2007, s. 417).

Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga (2007) nepřetržitý, širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který zdůrazňuje podpůrnou roli manažerů

jako koučů. Mezi pracovníkem a manažerem dochází k vyjasňování vzájemných očekávání, rozhovor je vedený formou dialogu, dochází zde také k propojování individuálních i podnikových cílů. Dodržování hodnot organizace je zaměřeno na hodnoty a chování. Tento proces se zaměřuje do budoucnosti a vazba na odměnu není pravděpodobná (Armstrong, 2007, s. 416-417).

U hodnocení pracovního výkonu neboli hodnocení pracovníků zde dochází spíše k formálnímu posuzování a hodnocení pracovníků manažery na roční bázi, a to na tzv. hodnotícím rozhovoru. Hodnocení pracovníků se zaměřuje do minulosti, soustřeďuje se na to, co se povedlo a co se nepovedlo a manažeři v této roli působí více jako soudci, než koučové. Standardy hodnocení jsou stanoveny zpravidla jednostranně. Hodnocení pracovníků je zaměřeno na cíle a je propojováno s odměňováním.

## 5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Tradičně zavedený termín hodnocení pracovníků zahraniční autoři často používají, jak jsem uvedla předchozí kapitole, pod označením hodnocení pracovního výkonu, což je z mého pohledu zavádějící. U zaměstnanců zpravidla nehodnotíme jen pracovní výkon, výsledky odvedené práce, ale i schopnost pracovníků pracovat na zastávaném pracovním místě v organizaci, v daném oddělení, jak ve smyslu odborné způsobilosti, tak ve smyslu schopností chování.

System hodnocení pracovníků stále prochází určitým vývojem. Systémy pracovního hodnocení začaly podle Wagnerové (2008) jakožto nástroje ke zdůvodnění výše odměny. Proces hodnocení byl v počátcích spojován pouze s materiálními výsledky a byl používán k rozhodování o výši příjmu jako jedinou možností ovlivňování výkonnosti. System ale selhával. U zaměstnanců s přibližně stejnými pracovními schopnostmi a podobnými příjmy byla výzkumy motivace zjištěna mezi jednotlivými pracovníky odlišná motivace i výkonnost. Časem se dalšími empirickými studii potvrdilo, že výše odměny nebo mzda není jediným faktorem ovlivňujícím výkonnost pracovníků. Postupně se začala rozpoznávat úloha pracovního hodnocení jako nástroje motivace a rozvoje, kterou známe nyní (Wagnerová, 2008, s. 9).

Přístup k hodnocení je specifický. V každé organizaci může mít system hodnocení pracovníků jinou podobu, protože každá firma je svým způsobem jedinečná, má odlišnou firemní kulturu, vlastnickou strukturu, strategii, cíle, styly řízení, možnosti.

Pokud je system hodnocení v organizaci dobře nastaven, měl by sloužit jako efektivní nástroj pro zvyšování výkonu a motivace pracovníků s propojením do oblastí odměňování. V praxi se setkáváme s různými systémy založenými na odlišných principech, postupech a pravidlech, využívají jiné metodiky, kritéria hodnocení. Se systémem hodnocení je spojeno formální (systematické) hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách, zpravidla jednou ročně. Neformální (nesystematické) hodnocení je prováděno nahodile, průběžně dle aktuální situace a potřeby (Pilařová, 2008, s. 11).

Pracovní hodnocení není přijímáno s nadšením, bývá obecně řadou organizací vnímáno jako značně byrokratický system, který nefunguje a je proto považováno za nutné zlo. Manažeři odmítají hodnocení pracovníků zejména z důvodu časové náročnosti a zbytečnosti, kterou se snaží v rámci povinného každoročního rituálu nějak odbýt. Pracovníci pak tuto akci vnímají obdobným způsobem. Manažeři zpravidla

postrádají k hodnocení pracovníků potřebné znalosti a dovednosti a mají sklony ke značnému subjektivismu. Subjektivita pracovního hodnocení umožňuje manažerům budovat si jistou autoritu s lidským rozměrem. Manažerská autorita by podle Hroníka (2006) neměla být budována strachem, ale na základě důvěry a respektu (Hroník, 2006, s. 10).

Koubek (2007) definuje hodnocení pracovníků jako velmi důležitou personální činnost, která se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky v rámci svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování, jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, dále sdělováním výsledků hodnocení jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu včetně realizace opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek, 2007, s. 208).

Podle Bartáka je kvalitně nastavený systém hodnocení pracovníků jedním z klíčových předpokladů pro úspěšné personální řízení. Jsou-li v organizaci pracovníci za pracovní nasazení a výsledky dobře hodnoceni, získává organizace solidní základ pro efektivní způsob jejich rozmisťování, a tedy zaručení toho, že budou správní pracovníci na správných pracovních místech (Barták, 2011, s. 77).

V hodnocení pracovníků hraje manažer resp. přímý nadřízený klíčovou roli, ale vzhledem k vývoji v této oblasti se postupně posiluje i role hodnoceného pracovníka. Z autokratického stylu řízení, který v naší společnosti stále převažuje, se postupně zvyšuje poměr participativního stylu řízení.

## **5.1 Cílem hodnocení pracovníků**

podle Hroníka (2006), Koubka (2007) a Wagnerové (2008) je cílem hodnocení pracovníků především:

- rozpoznat a zlepšit současný pracovní výkon;
- poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu, jak si v práci počíná;
- zvýšit motivaci;
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování;
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka;
- identifikovat potenciál a vzdělávací potřeby pracovníka;
- zjistit osobní představy a potřeby pracovníků;
- sdělit pracovníkům, co se od nich očekává;
- vytvořit podklad pro rozmisťování pracovníků;



- navrhování a plánování personálních rezerv;
- vytvořit podklad pro efektivnější předělování pracovních úkolů (Hroník, 2006, s. 22-23, Koubek, 2007, s. 209-210, Wagnerová, 2008, s. 60-61).

## 5.2 Kritéria hodnocení

V oblasti hodnocení pracovníků v zásadě existují podle Hroníka (2006) tři oblasti: **Výstupy** – představují výkony a výsledky pracovníků. Za přímé hodnocení považujeme měřitelné výstupy, které můžeme číselně vyjádřit (obrat, chybovost). Výsledky můžeme rovněž hodnotit i na základě stupnice, škály. V tomto případě se jedná o nepřímé hodnocení výstupu.

**Vstupy** – mezi vstupy zařazujeme kompetence, potenciál, zkušenosti a dovednosti, tzn., co pracovník do své práce vkládá.

**Proces** – jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy – jak se pracovník při práci chová (Hroník, 2006, s. 20).

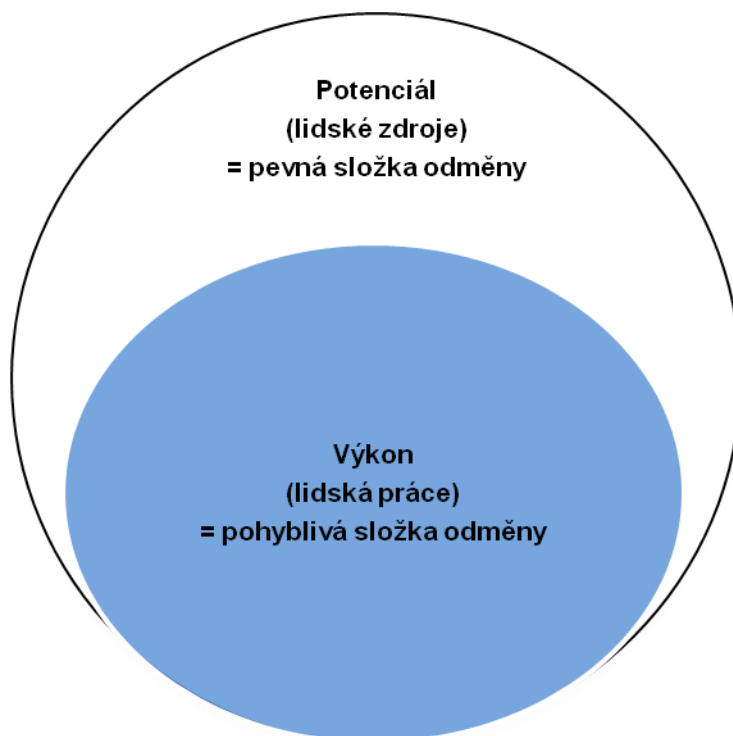
Hodnocení kompetencí (vlastností pracovníka, jeho postojů, schopností, dovedností a znalostí) by se dle Pilařové (2007) mělo provádět v rámci formálního hodnocení, tzn. v delším časovém intervalu (obvykle 1 x ročně) s tím, že má mít vliv na rozvoj a kariéru pracovníka a na pevnou složku mzdy. Úzký vztah mezi kompetencemi daného pracovníka a výší pevné složky mzdy vychází z principu členění do tarifních stupňů, pásem a podle schopností pracovníka plnit různě náročné pracovní činnosti, tzn. podle kompetencí, a nikoliv podle počtu odpracovaných let nebo zastávané pozice. Naopak hodnocení výkonu spojené s krátkodobým hodnocením se zaměřuje zejména na množství a kvalitu vykonané práce a mělo by mít vliv na pohyblivou složku mzdy (prémie, bonusy). K typickým kritériím užívaným při hodnocení pracovníků dle zastávaných pozic řadíme např. u administrativních pracovníků celkový počet zpracovaných a vyřízených žádostí, zaúčtovaných faktur, u obchodníků celkový počet nově získaných zákazníků, u manažerů plnění obchodního plánu apod. (Pilařová, 2007, s. 12-13).

Podle Plamínka (2011) tvoří kompetence, neboli způsobilost k úkolu, celkem dvě složky: **vlastní výkon** (lidskou práci) a **potenciál k tomuto výkonu** (lidské zdroje). Pracovníka tedy můžeme považovat za kompetentního, pokud odpovídá požadavkům v obou složkách – prokazuje tedy odpovídající zdroje a podává očekávaný výkon. Pokud nejsou zdroje dostatečné, projeví se to v praxi selháním ve výkonu pracovníka. Lidské zdroje jsou odměňovány za práci pevnou složkou mzdy, lidský výkon je v praxi

odměňován pohyblivou složkou mzdy. Výkon pracovníka se však může velmi rychle měnit, a proto je dobré, když je na tyto změny organizace připravena a může na ně prostřednictvím odměn pružně reagovat (Plamínek, 2011, s. 58).

Obrázek 3: Dvě složky kompetence a odměňování lidí

**kompetence = zdroje + práce**



**výsledky jsou  
ovlivněny  
potenciálem  
i výkonem**

Zdroj: Plamínek (2011, s. 59).

Pokud hodnotíme pracovníka, musíme nejdříve zvážit, která kritéria ve vztahu k vykonávané práci budeme posuzovat. Musíme také zohlednit citlivost na náhodné vlivy či pracovní podmínky – zařízení, vybavení, nedostatečná spolupráce ze strany ostatních pracovníků apod. Základními a univerzálními kritérii jsou zde kvalita, kvantita a včasnost plnění. (Koubek, 2007, s. 212).

Doporučení pro kritéria od Wagnerové (2008) jsou:

- objektivní spíše než subjektivní;
- ve vztahu k práci a k popisu práce;
- chování, ne vlastnosti;

- musí být v moci hodnoceného;
- ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globálním;
- musí být pracovníkovi předem a včas sděleny;
- liší se dle kategorie zaměstnanců (Wagnerová, 2008, s. 65).

Nesprávně nastavená kritéria mohou vést k nežádoucímu chování pracovníků, které může ohrozit ekonomické výsledky organizace. Kritéria proto musíme podle Pilařové (2008) vybírat velmi uvážlivě, a to s ohledem na firemní hodnoty a strategii. Firemní strategie se promítá do cílů, úkolů pracovníků a do stanovených ukazatelů, které ovlivňují způsob provádění pracovních činností. Ukazatele mohou být vzájemně provázány ve smyslu příčina-důsledek např. příčinou velkého počtu chyb u mzdové účetní, může být její nedostatečná kompetence – neznalost legislativy či chybné používání informačního systému. Při hodnocení je tedy důležité sledovat nejen dosahování správných cílů, ale především také používání těch správných cest. Řada organizací si stanovuje různé klíčové ukazatele výkonu, tzv. KPI's, které jsou společné pro určité skupiny pozic např. manažer, obchodník, ekonom, účetní, administrativní pracovník apod. (Pilařová, 2008, s. 43). Hodnotících kritérií by však nemělo být příliš mnoho. Jejich velký počet vede nejen k formalismu, ale zpravidla nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném.

### **5.3 Metody hodnocení pracovníků**

Má-li organizace jasno v tom „proč“ chce hodnotit a „co“ chce hodnotit, může se dále zabývat oblastí „jak“ bude hodnotit, resp. pro jakou metodu se rozhodne, jakou metodu zvolí. Metod hodnocení pracovníků je celá řada, ale uvedu alespoň ty nejpoužívanější, mezi které patří hodnocení podle cílů (MBO) a motivačně-hodnotící pohovor. Konkrétní metody si však volí daná organizace dle vhodnosti pro danou organizaci.

#### **Hodnocení podle cílů (Management by Objectives - MBO)**

Tato metoda je používána nejčastěji pro hodnocení manažerů a specialistů. Na začátku hodnotícího období si pracovník společně s nadřízeným stanoví (dohodnou) konkrétní a termínované cíle, které jsou zpravidla navázány na strategický plán. V tzv. akčním plánu se blíže specifikuje postup, jak má být cílů dosaženo a kdy - v jakém časovém horizontu mají být splněny. K plnění stanovených cílů by měly být pracovníkovi ze strany organizace vytvořeny podmínky, aby pracovník mohl plán

realizovat a byl dostatečně motivován. Při stanovování cílů by se mělo vycházet z kritérií SMART. Po splnění úkolu pracovník vypracuje zprávu o plnění a společně s nadřízeným vyhodnotí úspěšnost splněného cíle. Výhodou této metody bývá součinnost ze strany pracovníka, který se musí zamýšlet nad tím, jaké cíle si stanoví a jakým způsobem jich dosáhne. Nevýhodou metody MBO je podle Wagnerové časová náročnost vyžadující neustálý tok informací mezi pracovníkem a nadřízeným a to, že je pozornost zaměřena pouze na cíl, ale už ne, jak bylo cíle dosaženo (Wagnerová, 2007, s. 74). Metoda MBO je v praxi poměrně často integrována do motivačně hodnotících pohovorů. Tato metoda slouží především k hodnocení výsledků práce a je proto použitelná všude tam, kde lze individuální nebo skupinové výsledky práce objektivně posoudit, případně změřit.

### **Hodnocení na základě plnění norem**

Tato metoda je nejčastěji používána pro hodnocení výrobních dělníků, kterým jsou stanoveny výkonové normy a kvalitativní standardy očekávané úrovně výkonu, následně jsou s normami nadřízeným seznámeni a ve finále jsou pracovníci v porovnání výkonu s normami vyhodnoceni. Výhodou výkonových norem je, že tvoří objektivní měřítko pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech.

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Touto metodou se hodnotí jednotlivé aspekty práce (např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, znalost práce, přítomnost v práci apod.) Hodnotící stupnice může být buď:

- **číselná** – kritéria jsou odstupňována jednotlivými body (např. od 1 nízká do 5 vysoká), význam kritérií se odlišuje různým bodovým rozpětím;
- **grafická** – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na stupnici nebo na úsečce;
- **slovní** – u každého kritéria je hodnocena úroveň výkonu s odstupňováním např. vynikající, nadprůměrná, průměrná, podprůměrná, špatná). Metoda je univerzálně použitelná, dokonce i pro účely sebehodnocení a v praxi je poměrně často využívána. (Koubek, 2007, s. 221-222).

### **Checklist**

Tato metoda je poměrně časově náročná, protože se jedná doslova o kontrolní seznam činností, které je třeba při řešení konkrétního pracovního úkolu vyřešit nebo při výkonu určitého pracovního místa provádět. V praxi je používán zpravidla jako dotazník (s odpověďmi ano nebo ne), který se připravuje pro každou skupinu pracovních míst zvlášť se specifickými formulacemi (Koubek, 2007, s. 223).

### **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda hodnotí požadované chování k úspěšnému vykonávání práce, není tedy zaměřena na výsledky práce, ale na přístup k práci a dodržování určitých postupů. Zpravidla se jedná o škálu s pěti až sedmi stupni (od 7 - vynikající až po 1 - nepřijatelné). Výhodou bývá především to, že se pracovníci podílejí na přípravné fázi, což zvyšuje pravděpodobnost, že bude hodnocení pracovníky přijato, protože vychází z jejich zkušeností. Nevýhody spočívají v časové a administrativní náročnosti a jedná se ve své podstatě o určitou variantu metody Checklistu a hodnotící stupnice (Koubek, 2007, s. 223).

### **Hodnocení dle zdroje**

Ve většině organizací jsou pracovníci hodnoceni svými přímými nadřízenými, což má i jisté nevýhody. Nadřízení mohou být zaujatí, nebo mohou mít určité předsudky, protože s pracovníky nejsou v tak častém kontaktu, jako se svými kolegy či zákazníky. Z tohoto důvodu je doporučována a zároveň nejčastěji používána kombinace hodnocení, tzn. hodnocení přímým nadřízeným pokud možno ještě kombinováno s dalšími typy hodnocení – např. se sebehodnocením. Ve vyspělých zemích je sebehodnocení podle Wagnerové druhým nejčastějším způsobem hodnocení, zatímco v postkomunistických zemích – a také v Německu a ve Španělsku jsou pracovníci hodnoceni o stupeň vyšším nadřízeným. V České republice používá hodnocení vyšším nadřízeným 38 % organizací provádějících systematické hodnocení a sebehodnocení 27 % organizací provádějících systematické hodnocení. Zákazníci hodnotí pracovníky v České republice v 11 % a pouhými 5 % se na hodnocení podílejí spolupracovníci. Nejméně často hodnotí podřízení, a to v 1 % organizací. Rozhodující slovo v hodnocení má téměř vždy přímý nadřízený (Wagnerová, 2008, s. 74-75).

### **Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° zpětná vazba)**

Tato metoda je označována za vícezdrojové hodnocení nebo také za vícekritériální hodnocení výkonnosti. Spočívá v tom, že hodnocený je podle stejných kritérií hodnocen různými lidmi s libovolným počtem respondentů, kteří spadají do několika základních skupin. Do hodnocení se zapojují všichni ti, co přicházejí v rámci pracovních činností s pracovníkem do kontaktu - nadřízení, přímí i nepřímí, podřízení, kolegové, interní i externí zákazníci, dodavatelé, personalisté, ale i samotný hodnocený pracovník. K hodnocení se používají strukturované dotazníky, které jsou zpravidla

anonymní a měří chování jedinců z různých úhlů v porovnání se seznamem schopností (např. schopnost vést, organizační dovednosti, odbornost, komunikace apod.).

Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování, které se týká různých stránek jak z hlediska významu, tak i pracovního výkonu.

Vyhodnocování dotazníků je prováděno pomocí počítačových programů. Zjištěné výsledky vyvolané zpětnou vazbou mohou organizaci sloužit jednak k rozvoji pracovníka, k hodnocení nebo k odměňování. Záleží na tom, za jakým účelem je tato akce v organizaci spouštěna. Výhodou této metody je komplexní přehled o činnosti pracovníka, koncentrovanost informací včetně jejich setřídění a výborným podkladem pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu. Nevýhodou může být jakási obava z následků upřímných odpovědí hodnotitelů a v té souvislosti může dojít ke zkreslení zpětné vazby, nebo přílišná byrokracie.

### **Hodnocení přímým nadřízeným - motivačně hodnotící pohovor**

Motivačně hodnotící rozhovor je těžištěm formálního hodnocení výkonnosti. Jedná se o otevřený rozhovor s pevně danou strukturou mezi přímým nadřízeným (hodnotitelem) a pracovníkem (hodnoceným), který se realizuje zpravidla jednou ročně. Na termínu pohovoru se hodnotitel s hodnoceným dohodnou a připraví. Hodnotitel by si měl před každým rozhovorem s pracovníkem připravit veškeré podklady (hodnotící formulář, záznamy z uplynulého období, záznamy o výkonu, informace o pracovníkovi, popis pracovního místa, promyslet si zpětnou vazbu a vyhlídky do budoucna). Pro rozhovor je také nutné zajistit vhodné a nerušené prostředí, atmosféru důvěry, porozumění a dostatek času. Rozhovor má zpravidla čtyři fáze: zdvořilostní a zahřívací část, zpětná vazba, formulace cílů a poslední fází je závěr a sdělení dalších informací.

Pokud chceme podle Bělohlávka (2009) při hodnotícím pohovoru dosáhnout žadoucího výsledku tj. splnění cílů nebo rozvoje kompetencí pracovníků, je vhodné přizpůsobit vedení pohovoru různým typům lidí a jejich osobnosti. Je třeba proto zvolit i optimální styl pro komunikaci (Bělohlávek, 2009, s. 73).

Rozhovor by se měl zaměřit na motivaci a rozvoj pracovníka a je doporučováno ho vést v kolegiální a partnerské rovině (formou participativního rozhovoru), kdy hodnotitel i pracovník se aktivně podílejí na rozhovoru a vzájemně si naslouchají. Nadřízený pracovník (hodnotitel) zastává při hodnocení pracovníka důležitou roli, protože zná povahu pracovního místa i práci v něm, zná pracovní podmínky a výkon pracovníka.

Rozhovor by podle Koubka (2007) měl:

- zhodnotit současný výkon pracovníka včetně uplynulého období;

- formulovat plán směřující ke zlepšení;
- rozpoznat problémy nebo možné příležitosti týkající se práce;
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným;
- umožnit pracovníkovi se vyjádřit, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor;
- zabezpečit podklady pro odměňování;
- rozpoznat potenciál pracovníka a jeho další realizace v rámci organizace;
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka ve vztahu k vykonávané práci (Koubek, 2007, s. 225).

Při hodnotícím pohovoru by podle Koubka měl hodnotitel dodržovat následující zásady:

- zdůraznit hodnocenému, že účelem rozhovoru je pracovníka podpořit;
- nechat pracovníka mluvit a povzbuzovat ho k sebehodnocení;
- hodnotit výkon celého období (roku);
- začínat pochvalou, nezačínat s kritikou;
- pochválit pracovníka kde jen to je možné a vhodné za konkrétní úspěchy;
- zaměřit se na práci a výkon, ne na osobnost pracovníka;
- být pozitivní a kritizovat konstruktivně;
- chápat, že obranné postoje pracovníka jsou normální (Koubek, 2007, s. 226).

Nejčastějším zdrojem chyb při hodnocení pracovníků je subjektivita, formalismus, nedostatek informací, zaujatost, srovnávání pracovníků s jinými pracovníky, politikaření, předsudky a nejasné či žádné závěry. Hodnocení pracovníka nesmí být za žádných okolností v rozporu s platnou legislativou. Je třeba se vyvarovat jakékoliv diskriminace a záležitostí, které nesouvisí s vykonávanou prací (původ, členství v politické straně, sexuální orientaci apod.) Hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (zkušenosti, vzdělání, sebevědomí, předsudky). Systém hodnocení je vždy do určité míry subjektivní, nicméně chyby můžeme minimalizovat tím, že hodnotitele důkladně proškolíme a zvolíme vhodný systém hodnocení, který bude v souladu se stylem řízení a firemní kulturou organizace.

### **Výstupy v návaznosti na hodnocení**

Formální hodnocení slouží jako podklad pro personální činnosti a pořizují se z něj záznamy a formuláře, které bývají zařazeny do osobních spisů pracovníků.

### **Návaznost na rozvoj pracovníka**

Výstupem hodnotícího rozhovoru je zpravidla dohoda o dalším rozvoji.

Na základě hodnocení jsou formulovány rozvojové oblasti (cíle), které jsou rozpracovány do jednotlivých úkolů. Rozvojové cíle se týkají zpravidla funkční oblasti a odbornosti (např. rozvoj prodejních dovedností) a dále osobní oblasti např. rozvoj kreativního myšlení (Hroník, 2006, s. 82).

### **Návaznost na odměňování**

Na konci hodnotícího pohovoru by hodnocenému pracovníkovi mělo být také jasné, jaký bude mít výsledné hodnocení vliv na jeho odměňování. Pokud je pracovník dobře veden svým nařízeným, měl by znát systém hodnocení a jeho vazbu na odměňování předem. Pokud je sjednaný úkol splněn v požadovaném čase a kvalitě, je za něj pracovníkovi vyplacena předem stanovená odměna v plné výši. Podle Hroníka (2006) působí takto jednoduchá a srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou konstruktivně. Naopak destruktivně na pracovníka působí, když je mu předem přislíbena určitá část odměny a ve finále mu není vyplacena z důvodu, že v hodnocení nedosáhl všech maximálních parametrů, což je zpravidla nepravděpodobné. Výsledkem je pak zklamání, protože pracovník má ve své mysli zafixovanou maximální výši odměny (Hroník, 2006, s. 78-81).

Pokud je proces hodnocení provázán s odměňováním, je také pracovníky mnohem lépe přijímán. Hmotná odměna má při stimulaci pracovníků značnou úlohu. Jak uvádí Wagnerová (2008), v České republice využívá 74 % organizací výsledky hodnocení k účelům odměňování (Wagnerová, 2008. s. 93).



## 6 ŘÍZENÍ SYSTÉMŮ ODMĚŇOVÁNÍ

Ze své praxe mohu potvrdit, že řízení systémů odměňování je velice náročný proces, který z důvodu zajištění spravedlnosti, rovnosti a transparentnosti odměňování v organizaci musí být důkladně nastaven a propracován.

### 6.1 Mzdové rozpočty

Mzdové rozpočty tvoří značnou část celkového rozpočtu organizace, proto by měl být důsledně plánován a kontrolován v souladu s nastavenou politikou odměňování. Organizaci přeci nemůže být lhostejné, jakou hodnotu za vynaložené finanční prostředky dostane zpět.

Při plánování mzdového rozpočtu musí organizace vycházet z počtu osob, které potřebuje zaměstnávat, ze mzdových sazeb, podle nichž budou pracovníci během roku vypláceni a dále také z dopadů revizí odměňování nebo úprav spojených se systémem hodnocení pozic či zcela neočekávaných skutečností. Plán rozpočtu by měl zohledňovat i takové záležitosti, jako jsou náklady na zaměstnanecké benefity.

Objem mzdových prostředků by měl být organizací schválen pouze v takové výši, kterou si na základě prognóz může dovolit vyplatit (zohlednění celkových příjmů, očekávaných výdajů, zisku apod.). Rozpočet by měl být v rámci organizace schvalován jako celek s tím, že jednotlivým útvarům budou přiděleny finanční prostředky podle stanovených kritérií, potřeb a okolností. Každý vedoucí pracovník je pak za přidělený rozpočet plně odpovědný a je povinen ho nepřekročit.

### 6.2 Hodnocení systému odměňování

Systém odměňování by měl být podle Armstronga (2007) pravidelně a průběžně monitorován a vyhodnocován, aby se posoudila praktičnost, efektivnost včetně přidané hodnoty pro organizaci z hlediska jejích požadavků a potřeb.

Za fungování systému je odpovědný personální útvar, který prostřednictvím auditů, analýz a vyhodnocování prověřuje, zda je systém efektivně využíván a zda odpovídá nastavené personální i mzdové politice.

V rámci průběžné kontroly personální útvar sleduje:

- efektivnost systému hodnocení práce – zda je pracovník zařazen na odpovídající pracovní pozici a zda odpovídá aktuálním podmínkám ve vztahu k zařazení do stupňů;
- efektivnost procesu řízení pracovního výkonu s ohledem na spravedlnost;
- náklady spojené s revizí a úpravou mezd ve vztahu ke mzdovému rozpočtu;
- přirozené úbytky mzdových prostředků, které nastávají, když např. pracovník dlouhodobě onemocní, nebo když do organizace nastupují noví zaměstnanci, kteří mají zpravidla nižší mzdu, než odcházející pracovník;
- efektivní fungování řízení pracovního výkonu a jeho vlivu na výsledky;
- diferenciací mezd a vyplácených odměn vertikálně, horizontálně i podle kategorií pracovníků tzv. interní spravedlnost a externí konkurenceschopnost se sledováním tržních sazeb;
- analyzuje údaje o zvyšování kvalifikace pracovníků;
- kontroluje dodržování předpokládaných nákladů apod.

Tímto postupem dochází ke sledování silných a slabých stránek systému a na základě tohoto zjištění mohou do budoucna systém upravit a optimalizovat, tak, aby vynaložené finanční prostředky poskytovaly organizaci odpovídající hodnotu. Požadované hodnoty se dosáhne za předpokladu, když výnosy a přínosy systému odměňování náklady převyšují, nebo je alespoň do jisté míry ospravedlňují (Armstrong, 2007, s. 408, 2009, s. 602).

### **Řízení odměňování podle středního bodu**

Tato metoda nám podle Armstronga (2007) pomáhá analyzovat a kontrolovat politiku odměňování. Ve stupňovité mzdové (tarifní) struktuře měří poměr mezi skutečnými a mzdovou politikou předpokládanými mzdovými sazbami a je vyjádřena v procentech. Jako hodnota mzdové politiky organizace se používá střední bod ve mzdovém rozpětí, který v každé mzdové třídě představuje „cílovou sazbu“ pro plně kvalifikovaného, schopného a zkušeného jedince. Tento bod je v souladu s politikou organizace na trhu práce. Abychom zjistili, kde se jednotlivý pracovník v rámci platového rozpětí nachází, použijeme srovnávací koeficient dle následujícího vzorce:

$$\text{Skutečná mzda pracovníka/střední bod mzdového pásma} \times 100 = C/R$$

C/R (Compa-ratio) neboli pozice mzdy pracovníka ve mzdovém pásmu vyjádřená v procentech. Pozice mzdy pracovníka ve mzdovém pásmu, tzv. „Compa-ratio“ (C/R) je procentuálním vyjádřením poměru aktuální mzdy vůči středu mzdového pásma.

Výsledný koeficient 100% tedy znamená, že aktuální mzda a mzda odpovídající politice odměňování v organizaci jsou totožné. (Armstrong, 2009, s. 409, 2007, s. 603). Koeficienty, které jsou vyšší nebo nižší znamenají, že aktuální mzda pracovníka je nad nebo pod cílovou sazbou mzdové politiky. Tato metoda je v praxi velmi preferovaná, z důvodu transparentnosti a férového přístupu.

### **6.3 Provádění mzdových úprav**

Mzdové úpravy mohou být v organizaci prováděny buď jako individuální nebo všeobecné. Všeobecné mzdové úpravy znamenají tzv. „plošné“ zvýšení mezd, jako reakci na pohyb tržní sazby, nebo z důvodu inflačního zvýšení cen a s tím spojených vyšších životních nákladů pracovníků.

K individuálním úpravám mezd dochází u jednotlivých pracovníků v souvislosti s jejich zvýšením výkonu, schopností a dovedností nebo např. při přechodu na jiné (jinak hodnocené) pracovní místo.

#### **6.3.1 Všeobecné úpravy mezd**

K plošným či všeobecným úpravám mezd dochází, kdykoli se mzdy zvyšují všem pracovníkům ve snaze zabránit poklesu jejich reálných mezd (v důsledku změny cenové hladiny na trhu) nebo v důsledku rozhodnutí vedení společnosti o navýšení mezd. Některé organizace dávají přednost tomu, aby plošné zvyšování jejich mezd nebylo spojováno přímo s růstem cen, resp. životními náklady a upřednostňují individuální odměňování na základě přínosu jednotlivých pracovníků pro organizaci v kombinaci, jak jsou jako jednotlivci ceněni na trhu práce.

Odovědně řízená organizace se nemůže v konkurenčním prostředí zavázat k tomu, že bude mzdy pracovníků pravidelně zvyšovat úměrně inflaci. Zvyšování cen vedoucí k růstu životních nákladů nemusí být v ekonomice rovnoměrné, a organizace proto nemá vůbec žádnou záruku, že zvýší-li se cenová hladina či úroveň životních nákladů, zvýší se ve stejné míře i jeho tržby, produktivita nebo zisky. Ze strany akcionářů se výrazně tlačí na úroveň mzdových nákladů a tento trend bude i přes mírné oživení ekonomiky u většiny organizací pokračovat i v budoucnu. Mzdy by se měly v organizacích navyšovat pouze s trvalým růstem výkonu a zisků. Plošné úpravy mezd jsou obecně na ústupu, v západní Evropě se téměř nevyskytují. Doporučuje se spíše sledovat struktura posunu na trhu, nikoli inflace. V době vysoké inflace se může struktura posunu trhu zpomalit.

Pokud organizace přistoupí k plošným úpravám mezd, tak zpravidla jednou za rok. Všeobecné úpravy mezd jsou v praxi poměrně často kombinovány s individuálními úpravami. (Armstrong, 2007, s. 410, 2009, s. 604).

Při každoroční revizi mezd potřebujeme matici, která nám pomůže na základě výkonu mezi pracovníky rozdělit limitované prostředky, které mají manažeři k dispozici. Tomuto nástroji se říká distribuční matice, která ukazuje na přímou vazbu mezi klasifikací a procentuelním nárůstem mzdy (výkon x % nárůst mzdy). U organizací, které mají zavedený systém sledování koeficientů C/R doporučuji při rozhodování úpravy mezd zohledňovat i tento ukazatel, který zohledňuje rovněž i postavení pracovníka ve mzdovém rozpětí.

### **6.3.2 Individuální úpravy mezd**

Individuální úpravy mezd stanovují zvýšení mzdy, a to na základě trvale dobrého a dosaženého výkonu nebo zvýšení schopností a dovedností pracovníka. Tyto úpravy jsou zpravidla založeny na některé z forem hodnocení (klasifikací) pracovního výkonu, schopností, či na hodnocení obou těchto skutečností současně včetně posuzování koeficientu C/R, na celkovém posouzení bez klasifikace nebo na vytváření pořadí.

Úpravy mezd založené na klasifikacích výkonů vyplývají z řízení pracovního výkonu v dané organizaci. U zvyšování mezd se zpravidla vychází z tzv. distribuční matice, která vztahuje zvýšení mzdy jak ke klasifikaci, tak i k postavení pracovníka ve mzdovém rozpětí, pásmu. Manažeři se při návrzích na úpravy mezd pracovníků musí řídit nejen vnitřními směrnici a pokyny z personálního útvaru k rozdělování přírůstků, ale musí dodržet daný i mzdový rozpočet určený na úpravy mezd a dále musí u jednotlivých pracovníků dodržet i jejich mzdové rozpětí.

Úpravy mezd bez klasifikace uplatňují některé organizace, kde manažeři porovnávají čistě na základě subjektivních informací ve vztahu, kde by měli být pracovníci ve mzdovém rozpětí zařazeni a pro jejich stupeň umístění, přičemž zohledňují přínos pracovníků a odměnu v porovnání s ostatními pracovníky zastávajícími podobná pracovní místa. Celkový nárůst mzdy ukazuje pohled na hodnotu pracovníka pro organizaci, nikoliv peněžní přírůstek peněžní odměny tohoto pracovníka (Armstrong, 2007, s. 605).

Někteří manažeři si pro úpravy mezd zařazují pracovníky do pořadí podle celkového posouzení jejich přínosu pro organizaci a přiřazují tak k jednotlivým pracovníkům od nejvyššího přínosu po nejmenší jakousi klasifikaci. Tato metoda je

z mého pohledu založená na vysoké míře subjektivity a může se ve výjimečných případech použít u většího počtu pracovníků s podobnou pozicí.

Individuální mzdové úpravy se obvykle provádějí k pevnému datu, zpravidla jednou za rok. Některé organizace používají i systém úprav individuálních mezd vycházející z jejich data nástupu do zaměstnání nebo povýšení. Tento systém je však náročnější z hlediska řízení rozpočtu i kontroly.

### **6.3.3 Pokyny pro manažery provádějící individuální mzdové úpravy**

Před očekávanými úpravami mezd je nutné, aby manažeři dostali z personálního útvaru pokyny, jak mají úpravy mezd provádět. Manažeři nesmí překročit přidělený rozpočet. Pokud bude rozpočet pro navýšení činit např. 3 %, může být manažerům doporučeno, aby se dvouprocentní navýšení týkalo většiny pracovníků a zbytek aby dostal vyšší nebo nižší zvýšení. Manažeři mohou obdržet tabulky obsahující informace o aktuálních sazbách pro případnou diferenciaci mezd. Při úpravách by měli zohledňovat také úroveň výkonu a schopností pracovníků, a to v porovnání s ostatními pracovníky. Manažery je třeba ze strany personálního útvaru při této akci podporovat, radit a případně je vést. (Armstrong, 2007, s. 606, 2009 s. 413).

## **6.4 Postupy v odměňování**

Pro realizaci politiky řízení odměňování v organizaci je potřeba mít nastaveny postupy, metodiky a pravidla. Základem systémů odměňování organizace je mít nastaven postup zařazování pracovníků na pracovní místa odpovídající jejich vzdělání, schopnostem, zkušenostem a dovednostem, zařazování prací do mzdových stupňů, při nástupech, přestupech a povýšení prostřednictvím nastavených postupů a pravidel či řešení anomálií. Správné rozmístění a využití lidských zdrojů by mělo pomoci k dosahování cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 607).

V praxi se nedostatek strategického řízení projevuje tím, že je v systému uplatňováno příliš mnoho výjimek. Proces odměňování je o dlouhodobých prognózách a strategii, nikoli však o krátkodobých, unáhlených a nekonceptních řešeních typu „propustíme 10% pracovníků, nevyplatíme roční bonusy nebo zrušíme firemní vánoční večírek“, což může ve finále u pracovníků způsobit ztrátu motivace a důvěry.

Pro úpravy mezd je vhodné mít v organizaci nastavené parametry s kontextem hodnocení, podívat se, kdy byla provedena poslední úprava mzdy a v jaké výši, co dělá pracovník navíc, uvést C/R a o kolik je to %. Při hodnocení se zaměřujeme na práci nikoliv na osobu.

Hodnota práce je objektivní základnou, kterou porovnáváme s tržními sazbami. Je nutné zachovávat transparentnost, systematickost, důslednost a analytiku. Ke stanovení úrovně zvýšení mezd mohou být vydány i pokyny o rozdělení přírůstků nebo o maximálním a minimálním zvýšení, které může být přiznáno.

#### **6.4.1 Postupy pro zařazování prací do stupňů**

Úkolem personálního útvaru je kontrolovat správné zařazování pozic do struktur a hlídat tzv. nežádoucí přesuny (úlety – neoprávněné zařazování do vyšších stupňů) a navyšování mezd. Personální útvar musí důsledně trvat na striktním dodržování postupů a nenechat se ovlivňovat ze strany manažerů, kteří vyvíjejí jistý nátlak na zvýšení či úpravy mezd (Armstrong, 2007, s. 607).

#### **6.4.2 Nástupní mzda**

Z důvodu zachování principu interní spravedlnosti je potřeba odměňovat i nově nastupující pracovníky v souladu se mzdovou politikou organizace a dodržovat vztah mezi mzdou a podávaným výkonem.

Přestože se rozdíly mezi mzdami organizací snižují, stále mezi nimi existují rozdíly (Foot, Hook, 2002, s. 260).

Většina společností se snaží přilákat kvalitní a schopné zaměstnance zajímavou mzdou, která se zpravidla pohybuje nad úrovní mezd stávajících zaměstnanců, nebo jim nabízí řadu nadstandardních benefitů. Tyto praktiky však v praxi vyvolávají výrazný pokles motivace stávajících pracovníků organizace.

Nástupní mzda nového pracovníka by se měla ideálně pohybovat z hlediska motivace na 85 % C/R mzdového pásma obsazované pozice. Na 100 % mzdového pásma - rozpětí by se měl přijímat nový pracovník pouze výjimečně, a to za podmínky, že se jedná o téměř „hotového pracovníka“, který je schopen zvládnout pracovní činnosti obsazované pozice téměř od prvního dne po nástupu. Nad 100 % mzdového rozpětí by se měl pracovník přijímat opravdu ve výjimečném případě, a to pokud má nadprůměrné schopnosti a znalosti. Obecně se to ale nedoporučuje z důvodu motivace a vědomého narušování páteře odměňování. Tento přístup by si odpovědná mzdová politika z dlouhodobějšího hlediska neměla rozhodně dovolit (Armstrong, 2007, s. 607).

#### **6.4.3 Úprava mzdy po zkušební době**

Pokud se pracovník v rámci zkušební doby dostatečně zadaptoval a je schopen plnit činnosti v rámci dané pozice naprosto samostatně, může dojít k úpravě mzdy, a to maximálně na 100 % mzdového rozpětí dané pozice. Navýšení mzdy po ukončení zkušební doby se obecně doporučuje v maximální výši 10 %.

Po ukončení zkušební doby už by měl být pracovník plnohodnotným členem týmu a měl by být zapojen do principu řízení výkonu se zapojením do podnikových cílů.

#### **6.4.4 Úprava mzdy při povýšení**

Zvýšení platu při povýšení by mělo být znatelné, tj. alespoň v rozsahu 10 % základní mzdy pracovníka (Armstrong, 2007, s. 607). Obvykle by se však povýšený pracovník neměl dostat nad střed svého nového platového rozpětí, aby tak byl ponechán dostatečný prostor pro případné budoucí zvýšení jeho mzdy na základě výkonu či zvýšení schopností. Při povýšení pracovníka by rozhodně nemělo dojít k navýšení nad 25% stávající mzdy, a pokud ano, navýšení je potřeba rozdělit alespoň do několika fází. Jakékoliv navýšení mzdy musí být závislé na C/R a dalším parametru, ideálně na výkonu pracovníka. Posun v rámci mzdové stupnice by při povýšení neměl být o více než 2 úrovně.

Úprava mzdy při laterálním posunu v rámci organizace se doporučuje do 5 %.

#### **6.4.5 Zacházení s anomáliemi**

Je víc než jasné, že se i při nejdůkladněji sledované a udržované mzdové struktuře vyskytnou během mzdových úprav anomálie. Korekce těchto anomálií bude vyžadovat pro narovnání mzdové struktury vyšší úroveň mezd pro ty pracovníky, kteří jsou ve vztahu k vykonávané práci a k podávanému pracovnímu výkonu podhodnoceni a naopak zase nižší úroveň mezd pro pracovníky, kteří jsou přeplaceni.

Manažeři by měli být v těchto případech vedeni ze strany personálního útvaru k tomu, aby tyto anomálie při každé úpravě mezd postupně „narovnávali“. Pokud má ale organizace nastaveny struktury s pevnými přírůstky mezd, tak to napravit nepůjde.

Při zavádění nové mzdové struktury nebo při výrazných mzdových úpravách je potřeba v organizaci nastavit dlouhodobý nápravný program, aby se při snížení sazeb zmírnily demotivační účinky, nebo se náklady rozloží na větší počet let.

Obdobným způsobem je třeba napravit i úroveň mezd historické tendence k přeplácení nebo naopak podhodnocování některých oddělení či dokonce funkčních útvarů uplatněním vyšších nebo nižších úrovní zvýšení mzdy v průběhu delšího časového období. V tomto případě je nutné upravit mzdové rozpočty na potřebné úpravy a celou akci provádět důkladně a s rozvahou (Armstrong, 2007, s. 608).

### **6.5 Odpovědnost za odměňování**

Kdo odpovídá v organizacích za oblast odměňování? Je to vedení společnosti, personální útvar nebo snad linioví manažeři? Ve většině organizací odpovídají za oblast odměňování personální útvary, zejména pak pozice specialistů na odměňování. Stále více je ale odpovědnost přenášena na liniové manažery, kteří jsou odpovědní za

uskutečňování politiky a praxe odměňování, zejména pak za individuální mzdové úpravy (Armstrong, 2007, s. 608).

### **6.5.1 Role specialistů na odměňování**

Pracovníci v roli specialista odměňování by měli být jednoznačně experti na danou oblast odměňování, odpovídají za tvorbu a realizaci strategie odměňování, nastavují a vymýšlejí pravidla, politiku a procesy v oblasti odměňování, dohlíží na dodržování nastavených pravidel, legislativy a odpovídají za to, že nastavený systém odměňování je spravedlivý ke všem pracovníkům. Kontrolují a organizují systémy odměňování, poskytují vedení společnosti i liniovým manažerům informace v oblasti odměňování jak v rámci dané organizace, tak i o vnějším trhu práce, fungují jako interní poradci v oblasti odměňování, zabývají se záležitostmi zaměstnaneckých vztahů, koordinují a řídí komunikaci založenou na důvěře a respektu.

### **6.5.2 Role liniových manažerů**

Linioví manažeři hrají důležitou roli v odměňování pracovníků. Nejen že rozhodují o konečných odměnách, ale také znají nejlépe náplň vykonávaných prací, pracovních podmínek a v neposlední řadě výkon pracovníka. Jsou odpovědní za jejich hodnocení, řízení a poskytují zpětnou vazbu specialistovi odměňování. Jak jsem již uvedla, stále více organizací prosazuje přenášet odpovědnost za oblast odměňování na liniové manažery, z čeho však vyplývají určitá nebezpečí. Manažeři mají zpravidla tendenci k protekcionářství, nediferencují a zpravidla jsou i nedůslední. Pokud by organizace trvala na převedení plné odpovědnosti na liniové manažery, museli by být detailně proškoleni a seznámeni se mzdovou politikou organizace, se zásadami, které musí uplatňovat.

Role generálního ředitele a vedení společnosti by měla nastavená pravidla, politiku a procesy v oblasti odměňování schvalovat, podporovat, prosazovat a měla by jít příkladem.

Je na každé organizaci, jak si nastaví odpovědnosti v rámci jednotlivých rolí. Já osobně se ze svých zkušeností domnívám, že každý má dělat svoji práci, práci, které rozumí, může se jí plně a detailně věnovat a ve které je odborníkem, expertem a díky tomu může organizaci přidávat hodnotu. Oblast odměňování je příliš složitá, a pokud by jí měli linioví manažeři naplno uplatňovat v praxi ještě k jejich dalším běžným pracovním povinnostem, odrazilo by se to jistě i na kvalitě. Specialisté odměňování mají celkový přehled o odměňování v rámci organizace jako celku a mohou tak mnohem lépe zajistit a dodržet nejen princip interní spravedlnosti, ale i externí konkurenceschopnosti. Manažeři znají své pracovníky, jejich práci, pracovní podmínky.



Specialisté odměňování znají systémy a struktury odměňování a hodnotu práce, tržní sazby. Vše je na sebe navázáno a vše spolu souvisí. Z toho důvodu je nezbytně nutné, aby spolu vzájemně komunikovali, poskytovali si potřebné informace a podporu.

Linioví manažeři a personalisté by podle Ulricha (2009) neměli fungovat izolovaně. Musejí vytvářet jakési partnerství. Partnerstvím vnášejí obě strany do svých společných úkolů kombinace dovedností, jedinečných schopností a úhlů pohledu. Partnerství by mělo být o vzájemném respektu a mělo by podněcovat obě strany k diskusi, která bude v zájmu společných cílů v procesech a přinese organizaci přidanou hodnotu (Ulrich, 2009, s. 248).

### **6.5.3 Komunikace s pracovníky**

Pracovníci potřebují vědět, že nastavený systém odměňování v organizaci je spravedlivý, průhledný a transparentní. Potřebují vědět, jakou hodnotu organizaci přinášejí a kolik jim za to organizace zaplatí. Potřebují vědět, jaký bude mít na ně dopad nastavená politika odměňování. Pracovníci by dle podle Armstronga (2009) měli obecně znát a pochopit stanovování úrovně mezd, zařazování do stupňů a mzdových rozpětí, systém hodnocení práce, jak se mohou jejich mzdy upravovat na základě výkonu, schopností a dovedností, a dále by také měli rozumět politice poskytování zaměstnaneckých výhod.

Jednotliví pracovníci by měli znát svůj stupeň práce a mzdovou sazbu, na základě čeho jim byla stanovena, jaké mají mzdové příležitosti, jak bude hodnocen jejich výkon a posuzován jejich přínos. Měli by být současně informováni o hodnotě zaměstnaneckých výhod, které dostávají a ve finále jak se mohou odvolat proti zařazení do stupně, rozhodnutí o mzdě nebo jak a na koho mohou případně podat stížnost na své odměňování. (Armstrong, 2009, s. 414).

## 7 AKTUÁLNÍ VÝVOJ A TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ

Po ekonomické krizi a dlouhotrvající recesi se podle posledních odhadů očekává oživení ekonomiky. Tlak na výsledky i na rozpočtová omezení však v řadě firem stále přetrvává, a to v závislosti, do jaké míry ekonomická krize danou společnost „postihla“.

Nové trendy personálního řízení souvisí s potřebnou aktivní účastí personalistů na zvyšování výkonu organizace. Zejména pod vlivem finanční krize se stalo naprostou samozřejmostí dokládat smysl fungování personálního útvaru formou tabulek a čísel. Z toho je patrné vtěsnat pracovníky do systémů čísel s cílem ospravedlnit smysl investic. V praxi se však ukazuje, že se personalisté díky těmto složitým prokazováním a dokazováním zabývají více čísly, než samotnými pracovníky, což je smutné.

### 7.1 Otevřená firemní kultura

Pokud zaměstnancům vytvoříme příjemné pracovní prostředí založené na respektu, důvěře, lidském přístupu a oboustranné komunikaci, zaměstnanci budou jednoznačně výkonnější a produktivita společně s konkurenceschopností poroste.

Podle každoročního průzkumu žebříčku konkurenceschopnosti 60 ekonomik světa se Česká republika umístila na 35. místě a již počtvrté v řadě se propadla. Podle Kazdové (2013) se na tomto nelichotivém místě podílí kromě makroekonomických, sociálních a politických faktorů i nepříliš dobrá úroveň manažerské práce s pracovníky v organizacích a nevyrovnaná kvalita HR útvarů. Důležitou roli v tom hraje i to, jaký význam práci s lidmi a HR přikládá vrcholné vedení organizací. Léta ekonomického útlumu mimo jiné přispěla k tomu, že HR bylo mnohdy podceňováno, namísto toho, aby se management zamyslel, proč a jaké HR potřebuje k dosažení cílů, které si vytyčil. HR nyní stojí na pomyslné křižovatce. Změny ve světové ekonomice vyžadují změny v dosavadním způsobu práce s lidmi, a proto je důležité, aby si to management uvědomil. (Kazdová, HRM, 05/2013, s. 3).

Vedení firem vyžaduje ze strany HR manažerů znalost a podporu byznysu, empatii, otevřenou komunikaci znalost ekonomiky i obchodu. Musí mít důvěru lidí, aby od nich věděl, co se ve firmě děje. HR by mělo být duší firmy, mělo by zajišťovat rozvoj a stabilizaci lidí, nábor kvalitních lidí a talentů, význam při tvorbě firemní kultury. HR je hybatelem uvnitř firmy, který se podílí na strategii. HR manažer by měl být propojovatelem mezi vedením, manažerem firmy a zbytkem firmy. Cílem změny

v řízení lidských zdrojů ve firmě je zvýšit přidanou hodnotu pro byznys, zvýšit nábor, retenci a podpořit inovační kulturu (Kazdová, HRM 6/2013, s. 22 - 23).

## 7.2 Trendy v odměňování

V předkrizovém období nebyla motivace zaměstnanců takovým problémem, protože její mechanismus zaměřený primárně na finanční odměnu zůstával relativně stabilní. Krize to ale změnila, motivace začíná být více situační a krátkodobá, odměňování se více zaměřuje na výkon - odstupuje se obecně od seniority (nezáleží, jak dlouho ve firmě jsem, ale jaký výkon podávám), od jednotného systému odměňování pro celou organizaci se přechází k diferencovanému odměňování podle odlišných pozic a specifických charakteristik zaměstnanců.

V řadě organizací se klade stále větší důraz na spravedlivý, přehledný, snadno pochopitelný a na dostatečně variabilní systém odměňování. Ze zkušenosti mohou potvrdit, že finanční odměny nemají na výkon pracovníků příliš velký vliv. Mnohými průzkumy však bylo prokázáno, že spokojení zaměstnanci přispívají k lepšímu výkonu.

Podle Marlowa (2013) ze společnosti Hay Group je největším trendem, který je v posledních letech jednoznačně vidět, je větší opatrnost v udělování odměn. Jedná se o opatrnost v tom, co se vyplácí a za jakých podmínek. Podle posledních průzkumů bylo zjištěno, že ve srovnání s předkrizovým obdobím došlo ke snížení počtu administrativních a manuálních pracovníků, ale také manažerských pozic. Počet specialistů se naopak s předkrizovým obdobím zvýšil. Co je však mnohem zajímavější, je pohled z hlediska nákladů, kde došlo k úspoře pouze u manuálních pracovníků, ale u specialistů a manažerů náklady vzrostly. (Kazdová, Marlow, HRM 6/2013, s. 14-16).

Organizace snižovaly stavy pracovníků, protože museli a navýšili mzdy zpravidla pouze těm pracovníkům, kteří v organizaci zůstali, protože dostali více práce. Organizace v podstatě díky těmto změnám přežívají a fungují ve stejném prostředí. Horší je to ale pro pracovníky, kteří mají mnohem více práce, pracují pod tlakem a jsou ve stresu. Organizace je „umlčela“ určitým navýšením mezd, ale z dlouhodobého hlediska je to krátkozraké. U zaměstnanců se takovéto pracovní vytížení projeví poklesem výkonnosti a motivace a v neposlední řadě to může mít vliv i na jejich zdravotní stav.

Požaduje-li organizace po svých zaměstnancích více práce, musí je umět také správně motivovat. Zaměstnanci zase naopak, musí vědět, že si jich organizace váží

jako lidí a že existuje jakási rovnováha mezi výkonem a odměnou. Nezbyvá jim nic jiného než pracovat chytře a zefektivňovat procesy a metodiky.

### **Priority v odměňování**

Přetrvávající nejistota a obavy ze současné ekonomické situace kladou na zaměstnavatele poměrně vysoké nároky. Jak uvádí Červinková a Korčeková (2013), podle posledních průzkumů společnosti Deloitte za rok 2013 se do žebříčku pěti nejdůležitějších priorit zaměstnavatelů v oblasti odměňování dostaly následující:

- 1) schopnost programů odměňování přilákat, motivovat a udržet klíčové zaměstnance,
- 2) sladění strategie celkového odměňování s celkovou strategií a firemní značkou,
- 3) motivace pracovníků v podmínkách minimálního nebo dokonce žádného nárůstu mezd,
- 4) náklady na poskytování benefitů pracovníkům,
- 5) přiměřená návratnost investic do odměňování (Červinková, Korčeková, HRM, 5/2013, s. 24-26).

Z těchto uvedených ukazatelů je patrné, že organizace v souvislosti s rekordní délkou trvání recese čelí poměrně velkému tlaku na udržení a motivaci klíčových pracovníků za daných rozpočtových omezení. Největší výzvu pro následující roky spatřují organizace v tom, že se budou zaměřovat zejména na udržení kvalifikovaných talentů.

Podle posledních průzkumů by si organizace pro udržení klíčových pracovníků mělo především zajistit:

- důvěru v organizaci a její vedení – 31 % nemá důvěru ve vedení;
- prostor pro růst – téměř polovina pracovníků (47 %) v organizacích si není jistá, zda dosáhnou kariérních cílů;
- spravedlivou odměnu – 53 % pracovníků vyjadřuje znepokojení nad spravedlností své odměny;
- prostředí podporující úspěch – 46 % pracovníků není spokojeno s mírou spolupráce a podpory mezi různými útvary v rámci organizace;
- pravomoc a vliv – většina pracovníků věří, že mají dostatečné pravomoci v rámci vykonávání pracovních povinností (HRM, 5/2013, s. 32).

Pokud organizace nevytváří talentovaným pracovníkům příznivé pracovní podmínky, nedostatečně využívají jejich schopnosti, dovednosti a neumožňují jim dostatečné pracovní výzvy a kariérní postup, je velmi pravděpodobné, že se dříve nebo později rozhodnou organizaci opustit. Pro Generaci Y (mladší než 31 let), i pro

Generaci X (32-47 let) je kariérní postup totiž důležitější než finanční odměna. Pro generaci starší než 48 let je tomu právě naopak, a finanční odměně přikládají mnohem větší váhu.

Se změnami ve společnosti, vlivem vývoje ekonomiky a hospodářství musí zákonitě dojít i ke změnám ve fungování firmy. Řízení se stává mnohem více strategické a propracované, což se promítá i do HR a řízení zaměstnanců. Vystává potřeba, aby se zaměstnanci identifikovali se svojí organizací a vystupovali jednotně. Bohužel manažeři ani pracovníci nejsou pro tento postup dostatečně školeni, když se situace postupně zlepšuje.

Do popředí se na základě preferencí dostává trend celkového odměňování, které je nutné vnímat a řídit v širším kontextu, tedy jak ve formě tradičních finančních odměn, tak i nefinančních odměn a benefitů. Mezi nefinanční, nehmotné formy odměny organizace zařazují také další složky motivace, které pro pracovníky představují příležitost pracovat na zajímavých projektech, úkolech, je jim poskytována příležitost k profesnímu rozvoji a osobní realizaci, pracovní klima zahrnujícího styl vedení, firemní kulturu, pracovní prostředí, uznání, respekt vůči závazkům osobního života. Čím dál častěji se pracuje také s nástroji jako je jméno zaměstnavatele, přístup k informacím i k managementu a využití nejnovějších technologií na pracovišti (Červinková, Korčeková, HRM, 5/2013, s. 24-26).

### **7.3 Stárnutí populace**

V souvislosti s neustálým prodlužováním věkové hranice odchodu pracovníků do důchodu a s prodlužováním věku obyvatelstva se na pracovištích potkávají až čtyři generace pracovníků. Od nejstarších pracovníků přes Generaci X, Y až po zcela nově nastupující Generaci Z, což jsou potomci zmíněné Generace X narození od poloviny 90. let 20. století. Pracovníci výše uvedených různých generací mají nejen odlišné priority a představy o odměnách a benefitech, ale i o stylu práce a osobního života. Podle Bartáka (2011) je zcela přirozené a normální, že mezi různými generacemi jsou shody i odlišnosti nejen v hodnotách, ale i v preferencích. Stejně tak přirozená by měla být i snaha manažerů a personalistů tyto rozdílné preference rozpoznat a správně je ve prospěch organizace využívat (Barták, 2011, s. 139).

Organizace by měly proto uvažovat o úpravách strategie odměňování a nastavení správného mixu odměn tak, aby motivoval všechny věkové kategorie. Organizace se

budou muset naučit řídit pracovníky s ohledem na jejich věk, schopnosti a využívat výhod diverzitních týmů.

#### **7.4 Zavádění nových IT technologií**

Organizace se v době úspor nákladů a zvyšování efektivity práce musí neustále přizpůsobovat dané situaci. V rámci úsporných opatření organizace využívají informační technologie zejména k zjednodušování činností a reportů, aby byly pro organizaci přínosem a ne zátěží. Personalisté potřebují předkládat vedení společnosti rychle a efektivně věrohodné výstupy pro svoji argumentaci, a proto využívají stále sofistikovanější nástroje informačních systémů. V rámci přetrvávajících úsporných opatření je naprosto běžné, že manažeři řídí své pracovníky na dálku a setkávají se jen omezeně. Porady, konzultace, diskuse, ale třeba i hodnotící a náborové pohovory probíhají nejen prostřednictvím telefonů, ale i jako videokonference a jedná se tedy o novou formu práce. Mladá a nově přicházející generace vyrůstající v informační době žije výhradně na internetu a na sociálních sítích, proto je pro organizace do budoucna nezbytné a téměř nevyhnutelné, aby se tomuto trendu a požadavkům moderní doby začali ještě více přizpůsobovat.

#### **7.5 Trendy v oblasti benefitů**

K plošnému rušení benefitů v souvislosti s ekonomickou krizí docházelo jen zřídka. Většina organizací zachovala systém benefitů bez výrazných změn. Než aby benefity rušily, přistupovaly zpravidla jen ke snížení celkového objemu finančních prostředků na příslušné benefity.

Ekonomická krize a stagnace donutila řadu organizací se zamyslet nad firemní strategií a efektivitou fungování benefitů a donutila zaměstnavatele při zmrazování mezd uvažovat o alternativních způsobech, které by pracovníky motivovaly. Celkový systém benefitů se postupně stává flexibilnější a umožňuje pracovníkům volit si takové kombinace benefitů, které budou nejvíce vyhovovat jejich potřebám. Potřeby zaměstnanců se pochopitelně v průběhu času mění, a to v závislosti na jejich věku, pohlaví, zálibách a zdravotního stavu, proto by organizace měly zaměřit na širokou škálu benefitů a poskytovat je nejen v různých hodnotách, ale i podobách. Benefity v podobě stravenek a poukázek umožňují zaměstnavatelům výraznou úsporu na odvodech za pracovníky. Pracovníkům jejich prostřednictvím vzroste čistý nárůst bez

nárůstu daňové zátěže a zaměstnavatel si takto může legálně snížit mzdové náklady. Rozdíl mezi tím, když přidá pracovníkovi peníze na výplatní páse nebo mu poskytne benefiční poukázku činí až neuvěřitelných 38 % (Frejtichová, Profi HR, březen 2014, s. 20-22).

Výrazný nárůst zájmu o benefiční poukázky posledních let byl pravděpodobně motivován snahou organizací o úsporu mzdových nákladů.

Jedním z nejsilnějších trendů v oblasti benefičit je podpora svobodné volby pracovníků ve výběru (např. kafeteria systém nebo poukázky). Elektronická kafeterie je podle Myslivečkové (2013) nejdokonalejším systémem v oblasti benefičit, která na jedné straně zaměstnavateli zhodnocuje vynaložené prostředky a uspokojuje zaměstnance na straně druhé. Každý zaměstnanec si zvolí takový benefič, který mu vyhovuje a o který má největší zájem. Další výhodou on-line kafeterie je v neposlední řadě i časová úspora personalistů, kteří nemusejí ztrácet čas složitou administrativou spojenou s čerpáním benefičit, ale mohou se věnovat strategickým záležitostem (Myslivečková, 2013, HR forum, s. 6-7).

#### **Podpora zdravého životního stylu**

Chytří zaměstnavatelé investují tam, kde se jim to vyplácí, tj. do zdraví svých zaměstnanců, což přináší jeden z nejvyšších efektů. Zaměstnavatelé jsou České republiky na poli benefičit poměrně konzervativní, ale konečně si snad začínají uvědomovat důležitost vyváženosti pracovního a soukromého života pracovníků – neboli work-life balance. Zaměstnavatelé pochopili, že pokud mají pracovníci čas na svůj soukromý život a péči o své zdraví, jsou pak mnohem výkonnější a efektivnější, snižuje se absence a fluktuace.

Velkému zájmu se v oblasti zdravého životního stylu těší konzultace s výživovými poradci v oblasti stravy, zdravé svačiny na pracovišti, podpora pravidelné pohybové aktivity, antistresové poradny, odvykací programy pro kuřáky apod.

Dalším trendem je silná individuální péče o jednotlivce. Pracovníci by neměli být vnímáni pouze jako lidské zdroje vykonávající požadované činnosti, ale jako výjimečné a unikátní osobnosti.

## **7.6 Motivace zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců hraje v dosahování výkonu zcela zásadní roli. Pro manažery, kteří v současné době s omezenými finančními prostředky dokážou úspěšně motivovat své pracovníky, je tato doba opravdu velkou výzvou.

Motivovaní zaměstnanci svému vedení věří a otevřeně s ním komunikují. Manažeři by měli co nejobektivněji hodnotit výkon pracovníků a podporovat je v jejich rozvoji. Manažer musí svým podřízeným pracovníkům důvěřovat, dávat jim větší prostor pro realizaci a plnění jednotlivých úkolů, ale zároveň musí požadovat více osobní zodpovědnosti. Moje zkušenost je taková, že důležitější než mzda je manažer, férové prostředí a uspokojení z práce. Teprve potom následují peníze. Člověk by měl chodit do práce rád, práce by ho měla bavit a naplňovat. Pracovníci dokonce dávají přednost, kdyby dostali nového šéfa, než aby jim byla zvýšena mzda.

Spokojenost zaměstnanců souvisí i se stylem řízení. Lidé zpravidla neopouštějí organizaci jen kvůli vyšší mzdě, ale také kvůli šéfům a demotivujícímu pracovnímu prostředí. O stylu vedení a leadershipu se v období před ekonomickou krizí jen hodně mluvilo, ale málokdo se tím řídil. Díky ekonomické krizi jsme se v této oblasti posunuli dopředu. Ve chvíli, kdy se zastavil růst odměn, jako téměř jediný zdroje motivace, byli manažeři donuceni najít jiný způsob motivace. Pochopili, že pokud si chtějí uchovat kvalitní pracovníky, musí začít fungovat jinak a ne jako doposud, že pracovníkům zvýší mzdu (Kazdová, Marlow, HRM 6/2013, s. 17).

Styly vedení do značné míry ovlivňují prostředí, které manažeři pro své týmy vytváří. Organizační klima vyjadřuje, jak se cítíme v určitém pracovním prostředí a má podle posledních průzkumů společnosti Hay Group až 30% vliv na skutečnou výkonnost týmu. Celkem 65 % manažerů nepodporuje výkonnost svých týmů a 48 % manažerů vytváří ve svých týmech demotivující klima. Podle Hay Group průzkumu má 50-70% vliv na to, jaké klima lídr v týmu vytváří svými styly vedení. Neexistuje jediný špatný, nebo správný styl vedení. Neefektivnější styl vedení závisí vždy – a mění se v závislosti – na úkolech, lidech, daných situacích, které je třeba zvládnout. Pro efektivitu manažerů je rozhodující, zda dokážou správně rozklíčovat požadavky dané situace a následně využít celé škály stylů vedení k jejímu vyřešení (styly direktivní, vizionářský, harmonizační, demokratický, styl udávající tempo, koučovací styl). Mnoho manažerů se spoléhá pouze na jeden nebo dva styly řízení. Lídři, kteří vytvářejí nejvíce pozitivní vliv na výkonnost, používají styl vedení vizionářský, harmonizační, demokratický a koučovací. Skvělí lídři umí používat své styly vedení flexibilně a dle požadavků situace. Umí tak říkat i dělat správné věci, ve správné míře, se správnými lidmi a ve správný čas. Klíčem k vytváření lepších lídrů jsou investice do leadership programů, které podporují klima vysoké výkonnosti a následné měření jejich výsledků s využitím zpětné vazby, která pomůže lídrům porozumět skutečným dopadům svého chování. Výsledkem je, že rozvoj leadershipu se stává pro organizace pohonem



skutečné obchodní výkonnosti. Jen 20% manažerů vytváří klima vysoké výkonnosti ve svých týmech a dokáže získat ze svých lidí úsilí navíc. Leadership není umění, ale schopnost, kterou se lze naučit a aplikovat. (Hay Group, Tajemství vyšší výkonnosti).

Ekonomický i společenský vývoj kladou na řízení pracovníků řadu nových požadavků, které souvisejí nejen s technickými či organizačními změnami pracovišť, ale i s rozvojem řídicích a vůdcovských schopností manažerů, s měnícími se životními preferencemi pracovníků a se stárnutím populace.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci na vybrané téma odměňování a hodnocení pracovníků v kontextu motivace a výkonnosti jsem se zabývala zejména problematikou odměňování, kterou řadíme mezi strategickou oblast řízení lidských zdrojů.

V úvodní části jsem se zabývala strategií, která je základem podnikatelského úspěchu každé společnosti, a to především pokud je správně nadefinovaná, nastavená a implementovaná. Ve stěžejní části bakalářské práce jsem se zaměřila na systém odměňování zaměstnanců a na jejich jednotlivé principy a komponenty, které tvoří páteř odměňovacího systému. V jednotlivých kapitolách jsem se detailně věnovala základním formám mezd, nefinančním odměnám a zaměstnaneckým benefitům, tvořící strukturu celkového odměňování. Na systém odměňování jsem navázala systémem hodnocení, který nemůže stát nikdy samostatně, protože je nedílnou součástí cílů organizace, řízení výkonu a rozvoje pracovníků. V závěru bakalářské práce jsem popsala aktuální vývoj a trendy v odměňování na českém pracovním trhu.

Předložená bakalářská práce je teoretická doplněná o praktické poznatky z mojí dlouholeté praxe v oblasti lidských zdrojů. Významným pomocníkem pro zpracování této práce mi byla vybraná odborná literatura a periodika. Po prostudování veškerých velice podnětných podkladů a odborné literatury pro tuto bakalářskou práci se mi však nepodařilo najít zaručený recept pro nastavení účinného a efektivního systému odměňování a hodnocení pracovníků. Z mého pohledu je to dáno zejména tím, že každá organizace je jedinečná, a co funguje v jedné organizaci, nemusí fungovat ve druhé. Každá organizace má rozdílnou firemní kulturu, strategii, kapitál, formu a oblast podnikání, strukturu, lidské zdroje, styly vedení, přístup k inovacím a v neposlední řadě i náhled vedení společností na oddělení HR a lidské zdroje. Uvedené odlišné faktory si vynucují nejen odlišné přístupy k řízení lidských zdrojů v konkrétních organizacích, ale i odlišné nastavování strategií.

Hospodářská krize tu nebyla poprvé ani naposledy, proto je dobré, aby si organizace uvědomily jisté zákonitosti ekonomických cyklů a jejich dopady, které se projevují i na trhu práce. Období prosperity jsou střídána zpomalením ekonomického růstu a recesí. V období prosperity je vhodné se v organizacích připravovat na budoucí pokles, stabilizovat výnosy a neustále usilovat o snižování provozních nákladů. V době recese by se měly organizace prioritně zaměřovat na udržení a motivaci kvalifikovaných a klíčových pracovníků, kteří pomohou společnosti z krize a v období opětovné konjunktury pro ni budou znamenat konkurenční výhodu.

Současné ekonomické podmínky totiž zvyšují potřebu motivovaných zaměstnanců. Omezené finanční prostředky, tržní prostředí a nejistota však činí zajištění motivace o něco složitějším a komplikovanějším. Jak ukazuje praxe, nefinanční nástroje pro podporu motivace zaměstnanců jsou nejen levnější než ty finančního charakteru, ale i neúčinnější. Tradiční formy odměňování sice mohou vést k vyššímu výkonu pracovníků, ale na druhou stranu zase potlačují kreativitu a samostatné uvažování tím, že jednoznačně zaměřují myšlení na jedinou cestu k cíli.

Pevně věřím, že si řada firem v souvislosti s ekonomickou krizí a dlouhotrvající recesí začala uvědomovat, co je pro ně klíčové, a na co by se měly zaměřit.

Cílem bakalářské práce bylo shrnout teoretické a praktické poznatky z oblasti odměňování a popsat aktuální vývoj a trendy, které se objevují na českém pracovním trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Překl. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Překl. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024728902.
- BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ E., NOVÝ I. a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
- ČERVINKOVÁ, R., KORČEKOVÁ, A. Priority v odměňování míří na talenty. *HRM - Human Resources Management*. 2013, 5/2013, s. 24-26. ISSN 1801-4690.
- FOOT, M., HOOK, C., 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- FREJTICHOVÁ, J. Trendy v zaměstnaneckých benefitech. *Profi HR*. 2014, Březen/2014, s. 20-22. MK ČR E 21581.
- HAY GROUP, *Hay Group průzkum odměňování*, © 2013. 128 s. Hay Group.
- HAY GROUP, *Tajemství vyšší výkonnosti: firemní brožura*. Hay Group.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRM – Human Resources Management. V benefitech vévodí vzdělávání: Oblasti, které si musí firmy ošetřit, aby nepřišly o klíčové lidi. *HRM - Human Resources Management*. 2013, 5/2013, s. 32. ISSN 1801-4690.
- KAZDOVÁ, A. Editorial. *HRM - Human Resources Management*. 2013, 5/2013, s. 3. ISSN 1801-4690.
- KAZDOVÁ, A., MARLOWE, S. Prevencí proti fluktuaci je vytváření prostoru pro růst lidí. Rozhovor se S. Marlowem. *HRM - Human Resources Management*. 2013, 6/2013, s. 14-16. ISSN 1801-4690.
- KAZDOVÁ, A., Co očekává byznys od HR manažerů? *HRM - Human Resources Management*. 2013, 6/2013, s. 22-23. ISSN 1801-4690.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOPECKÝ, M. Interní rovnováha – hodnocení velikosti pracovních pozic. Jak správně a spravedlivě odměňovat. *HRM - Human Resources Management*. 2013, 6/2013, s. 14-16. ISSN 1801-4690.
- KOPECKÝ, M. Interní rovnováha – hodnocení velikosti pracovních pozic. *HR forum*. 2013, 10/2013, s. 13. ISSN 1212-690X.
- KOUBEK, J., 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Vydání 1., Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MYSLIVEČKOVÁ, O. Benefity: Samozřejmost, nebo výsada? *HR forum*. 2013, 3/2013, s. 6-7. ISSN 1212-690X.
- PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- SOCHOROVSKÁ, E. Benefity – využíváte maximálně jejich potenciál? *HR forum*. 2013, 3/2013, s. 10. ISSN 1212-690X.
- ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J., 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vydání 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **SEZNAM ZKRATEK**

C/R – Compa-ratio (pozice mzdy pracovníka ve mzdovém pásmu v procentech)

HR – Human Resources (lidské zdroje)

KPI's – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonu)

MBO – Management by Objectives (řízení podle cílů)

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Čtyři komponenty odměňování .....	15
Obrázek 2: Čtyři principy systému odměňování .....	21
Obrázek 3: Dvě složky kompetence a odměňování lidí .....	50

### Seznam grafů

Graf 1: Úroveň základních mezd .....	31
--------------------------------------	----

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Celková odměna .....	19
Tabulka 2: Publikovaná statistická rozhraní .....	27
Tabulka 3: Mzdová matice při odměňování podle výkonu .....	37
Tabulka 4: Porovnání pracovního výkonu .....	45

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Mapa pracovních funkcí .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Referenční úrovně pracovních funkcí .....</b>	<b>II</b>



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Mapa pracovních funkcí

Hay referenční úroveň	Vrcholový management	Finance a účetnictví	Lidské zdroje	Právní	Prodej	Administrativa
21	Generální ředitel					
20	Výkonný ředitel					
19		Finanční ředitel	Ředitel LZ	Ředitel právního oddělení	Obchodní ředitel	
18						
17		Finanční controller	HR generalista	Vedoucí právního oddělení	Regionální manažer	
16			Speciasta odměňování a benefitů	Právník III	Vedoucí obchodního oddělení	
15		Hlavní účetní	Specialista	Právník II	Obchodní zástupce II	
14		Vedoucí účtárny	Náborář	Právník I	Obchodní zástupce I	Asistentka generálního ředitele
13		Mzdová účetní	Personalista	Právní podpora	Obchodní asistent	Asistentka ředitele
12		Účetní II	Personální administrativa	Právní asistent	Operátor prodeje II	Asistentka
11		Účetní I			Operátor prodeje I	Administrativní pracovník
10		Účetní administrátor				Spojovatelka

Zdroj: Hay Group (2013), výběr z širší tabulky.

## Příloha B – Referenční úrovně pracovních funkcí

Profesní skupina	Rozsah referenčních úrovní	Popis
<b>Vrcholové vedení</b>	21 – 27	Jsou vyžadovány detailní znalosti na profesním poli nebo široké porozumění vztahů mezi různými obory. V obou případech je znalostí nabyto skrze zkušenosti postavených na konceptech a principech. Tyto pracovní funkce vyžadují selektivní schopnosti, schopnosti rozvoje a dosažení udržitelnosti získaných technik, ne pouze jejich aplikaci. Tato úroveň vyžaduje všeobecné a manažerské schopnosti. Má závěrečnou zodpovědnost za dohled ostatních funkcí. Řídí hlavní funkce ve velkých společnostech nebo všechny funkce v malé společnosti.
<b>Vedení</b>	17 – 20	Provádí obecné úkoly ve specializovaném odvětví se značnou svobodou k dosažení výsledků. Je zapotřebí podrobných znalostí v oboru nebo široké porozumění vztahů mezi různými obory a schopnost vybrat vhodné techniky k dosažení cílů. Může být manažerem týmu.
<b>Specialisté</b>	12 – 16	Provádí standardní práci pod minimálním dohledem. Jsou vyžadovány důkladné znalosti speciálních metod nabytých při výkonu práce. Může dohlížet na skupinu pracovníků.
<b>Administrativní, manuální pracovníci</b>	4 - 11	Provádí rutinní zadání pod dohledem, která mají konkrétní zadání. Vyžaduje se základní znalost pracovních operací nebo práce se stroji. Úkoly jsou obvykle opakujícího se charakteru a je třeba školení.

Zdroj: Průzkum odměňování (Hay Group, 2013, s. 120 – 121).

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Markéta Šeráková**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Odměňování a hodnocení pracovníků v kontextu motivace  
a výkonnosti**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 66**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 30**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.**