

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Odměňování zaměstnanců Bakalářská práce**

**Markéta MUSALOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 27.10. 2021

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, rychlé poskytování připomínek a odborné konzultace.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Hodnocení zaměstnanců.....	8
1.1 Oblasti a cíle hodnocení.....	9
1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	11
1.3 Metody hodnocení zaměstnanců a základní dělení hodnocení.....	12
1.4 Chyby při hodnocení zaměstnanců.....	14
2 Odměňování.....	16
2.1 Systém odměňování.....	17
2.2 Celková odměna.....	19
2.3 Formy mezd a druhy odměn.....	20
2.4 Doplnkové mzdové formy – peněžní bonusy.....	24
2.5 Vytváření systému odměňování a bonifikace.....	26
2.6 Zaměstnanecké benefity.....	28
3 Motivace.....	30
3.1 Vliv hodnocení na motivaci.....	32
3.2 Vliv odměňování na motivaci.....	32
4 Představení organizace.....	35
4.1 Představení organizace a její pravidla odměňování.....	35
4.2 Výzkumné otázky.....	45
4.3 Metody zkoumání a sběr dat.....	46
4.4 Vyhodnocení dat, jejich interpretace a návrh opatření.....	47
4.5 Ideální systém variabilního odměňování – shrnutí praktické části.....	60
Závěr.....	63
Seznam literatury.....	65
Seznam obrázků a tabulek.....	68

## Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců. Aby však mohlo být uvedené téma zachyceno v plném rozsahu, pojednává bakalářská práce ve své teoretické části nejprve o problematice hodnocení zaměstnanců, a to konkrétně o oblastech a cílech, kritériích, metodách a základním dělení hodnocení zaměstnanců. Zároveň vymezuje, k jakým chybám může při hodnocení zaměstnanců dojít. Od hodnocení zaměstnanců práce plynule přechází k problematice odměňování zaměstnanců. Tato kapitola se věnuje do detailu systému odměňování, celkové odměně, formám mezd a druhům odměn, doplňkovým mzdovým formám a zaměstnaneckým benefitům. Obě kapitoly v závěru teoretické části spojuje kapitola týkající se motivace zaměstnanců, ve které je propojeno hodnocení a odměňování zaměstnanců skrze motivaci. Kapitola se tedy zabývá vlivem hodnocení na motivaci pracovníků a vlivem odměňování pracovníků na motivaci pracovníků.

Po vymezení teoretické části se práce přesouvá do části praktické, která spočívá v analýze systému odměňování vybraného podniku a porovnání zjištěných výsledků s teoretickými poznatky zmíněnými v teoretické části bakalářské práce. Systém odměňování dané společnosti je kriticky zhodnocen a doplněn návrhy na vylepšení v souladu s odbornou literaturou.

Cílem práce je pomocí analýzy současného stavu odměňování zaměstnanců a konkrétního promítnutí do motivace zaměstnanců popsat aktuální stav a navrhnout možnosti optimalizace dle aktuálních teoretických poznatků ve vybrané organizaci.

Očekávaným výstupem je vytvoření uceleného textu popisujícího systém a metody odměňování a hodnocení, celkovou odměnu, formy mezd a druhy odměn, promítnutí odměňování do motivace zaměstnanců a analyzování výše zmíněných témat v praxi.

Motivací autorky pro popsání výše uvedeného tématu ve formě bakalářské práce byl zájem o zpracování tématu, které je na první pohled méně atraktivní než všemi oblíbené a vybírané téma „zaměstnaneckých benefitů“, ale je neméně důležité v celkovém pojetí posuzování zaměstnavatele či firmy. Často se totiž zapomíná,

že benefity netvoří jedinou výhodu zaměstnavatele, ale že právě odměna za práci je jeden z nejdůležitějších aspektů ovlivňujících výběr pracoviště ze strany budoucího zaměstnance.

## 1 Hodnocení zaměstnanců

V této kapitole bude podrobněji vysvětleno, co je hodnocení zaměstnanců. Téma hodnocení zaměstnanců je zařazeno na samotný úvod celé práce, neboť se z něj dále vychází při odměňování zaměstnanců. Aby mohl být zaměstnanec odměněn, musí nejdříve dojít k jeho spravedlivému ohodnocení podle pravidel společnosti a na základě tohoto hodnocení mu může být vyměřena odměna, při jejímž vyplácení se dodržuje princip „stejně odměny za stejnou práci“ (Armstrong, 2007) (Armstrong, 2009) (Shields, 2016).

Hodnocení nezkoumá osobnost pracovníků, ale to, jakého výkonu dosahují svým chováním. Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí manažerské práce, díky které je možno dosahovat předem vytyčených cílů podniku. Osoba, která není v práci hodnocena nemá představu o tom, zda vykonává jí svěřené úkoly podle představ vedoucího či nikoli. Dalším principem provádění hodnocení je jeho provádění na pravidelné bázi, aby mohlo zajistit požadovaný efekt (Hroník, 2006) (Shields, 2016).

S hodnocením zaměstnanců úzce souvisí pojmy motivace a odměňování. Když se například zaměstnanec dozví z pravidelného hodnocení, že nevykonává svou práci dle představ zaměstnavatele, může ho to motivovat k lepším výkonům. Na druhou stranu, pokud se zaměstnanec dozví, že si vede v práci dobře, dokáže ho tato pochvala pohánět dál kupředu. Díky hodnocení pracovníků je možno zaměstnance odměňovat. To se týká hlavně „bonusů“, které každý zaměstnanec dostává navrch ke svému základnímu mzdovému výměru. Tento „bonus“ vedoucí rozděljuje mezi své zaměstnance zpravidla dle předvedených výkonů daného pracovníka (Hroník, 2006) (Shields, 2016).

Již na začátku práce je nutné zmínit, že hodnocení je velmi subjektivní záležitostí, neboť každý člověk má zcela jiný pohled na věc. I přes využití standardizovaných evaluačních kritérií je ve většině případů patrná stále velká míra subjektivity při udělování hodnocení.

Základním aspektem hodnocení je efektivita. Aby mělo smysl hodnocení provádět, je třeba vytvořit kritéria hodnocení tak, aby dokázala zaměstnance motivovat, podat mu zpětnou vazbu a přimět ho k lepším výkonům a seberozvoji. K tomu je nutná



podpora ze strany managementu. Hodnocení také musí podporovat naplňování cílů společnosti a být v souladu s její kulturou. Pracovníci ho musí akceptovat a musí být rovněž organizačně nenáročné, evaluační, podporující rozvoj, pravidelné, zaznamenávané a vyhodnocované.

Hodnocení pracovníků stojí na 3 základních pilířích, kterými jsou: změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie, sladování zájmů všech zúčastněných a zvýšení výkonnosti (Hroník, 2006).

Nejrozšířenějším cyklem pro hodnocení je období jednoho roku, které je však často doplněno několika dílčími evaluacemi. Každá firma si však cyklus hodnocení stanoví na základě svých pravidel, zkušeností a cílů intervaly, po kterých bude k hodnocení docházet – mohou být roční, půlroční, čtvrtletní, ale třeba i měsíční (Hroník, 2006) (Koubek, 2011).

### **1.1 Oblasti a cíle hodnocení**

Při efektivní evaluaci zaměstnanců dochází ke sledování tří oblastí. Jsou jimi vstup, výstup a proces. Pod pojmem vstup si lze představit předpoklady daného jedince, které se skládají z jeho potenciálu, způsobilosti a praxe. Pod pojmem výstup je rozuměn výkon, který lze posuzovat pomocí objemu tržeb, rychlosti, nákladů či kvality – a to jak metodou přímou (konkrétní číslo – např. obrat), tak metodou nepřímou (pomocí stupnice, kde je hodnota odhadována – např. zvolena hodnota „3“ na stupnici „0-5“). Nepřímá metoda hodnocení výstupu bude přiblížena v praktické části této práce. Namísto označení proces lze dosadit pojem pracovní chování či přístup (Armstrong, 2007) (Hroník, 2006).

Cílů hodnocení může být několik, ale může být také pouze jeden. Je však důležité brát zřetel na to, aby nedošlo k nedbalému hodnocení z důvodu velkého počtu sledovaných cílů.

Dle Hroníka (2006) se mezi nejdůležitější cíle hodnocení řadí:

- monitorování výkonu v minulosti v souvislosti se stanovenými normami a cíli,
- pomoc při rozhodování v oblasti odměňování,
- identifikaci pracovníka potenciálu,
- poskytování efektivní zpětné vazby,
- definování potřeb v závislosti na seberozvoji,
- poskytnutí komunikace zájmů pracovníka s vedoucím,
- zdokonalování budoucího výkonu.

Pro porovnání Armstrong (2009) řadí mezi cíle hodnocení následující:

- stanovení relativní hodnoty práce na základě férového, jednotného a důkladného hodnocení,
- získání informací k vytvoření mzdových/platebních tříd a vytvoření základny pro zařazování pracovníků do těchto tříd,
- možnost porovnání se srovnatelnými činnostmi – z hlediska mzdy, složitosti, množství,
- transparentnost,
- stejná odměna za práci stejné hodnoty.

## 1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria hodnocení zaměstnanců mohou být různá. V této práci bude na kritéria nahlíženo z oblasti výkonu, vstupu a výstupu. Konkrétní podobu hodnotícího formuláře znázorňuje tabulka č. 1.

Jméno a příjmení nadřízeného		Jméno a příjmení nadřízeného		
Kritérium	Oblast hodnocení	Komentář	Bodové hodnocení	Průměr hodnocení
Své cíle mění včas a úplně (tj. produktivně a efektivně).	Výkon			
Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání).	Výkon			
Dává si náročné cíle (více, než se od něj čeká).	Výkon			
Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.	Vstup			
Je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje.	Vstup			
Přemýšlí v souvislostech a systému (za „práh“ své práce).	Vstup			
Je zaujat svou prací.	Proces			
Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje).	Proces			
Prosazuje zájmy celku, nejen své a svého bezprostředního okolí.	Proces			
Datum:				

Zdroj: Upraveno dle (Hroník, 2006)

Tabulka 1 - Hodnotící formulář

V tabulce jsou konkrétněji rozepsány 3 základní oblasti evaluace, které byly popsány výše.

Z hlediska výkonu se lze zaměřit na to, zda pracovník plní své cíle včas a zcela, zda vyhledává příležitosti či zda si dává náročné cíle. Tento typ evaluace má vliv na pohyblivou složku platu (bonusy, prémie) a obvykle se provádí v kratších časových intervalech (1x měsíčně – 1x za kvartál) (Hroník, 2006) (Pilařová, 2008).

Z pohledu vstupu se lze zaměřit na to, zda má zaměstnanec potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti pro výkon své práce, zda je otevřený dalšímu rozvoji a změně, pracuje na sobě a přemýšlí nad úroveň svých úkolů. Tento typ hodnocení se také nazývá hodnocení kompetencí, ovlivňuje pevnou složku platu a obvykle se provádí v delších časových intervalech (1x ročně) (Hroník, 2006) (Pilařová, 2008).

Proces ovlivňuje míra zaujatosti, vytváření harmonické a přátelské atmosféry a důraz na zájmy celého kolektivu (Hroník, 2006).

Na základě takto získaných výstupů hodnocení lze stanovit cíle do budoucna či určovat pracovníkovu odměnu.

### **1.3 Metody hodnocení zaměstnanců a základní dělení hodnocení**

Před uvedením konkrétních metod evaluace by bylo vhodné poukázat na základní dělení hodnocení. Hodnocení zaměstnanců se dělí na formální (také označováno jako systematické) a neformální (nesystematické) (Pilařová, 2008).

Formálním hodnocením se rozumí takové hodnocení, které je připravené, má určitou strukturu, odehrává se v pravidelných, předem známých intervalech a mělo by být prováděno alespoň jedenkrát ročně. Takové hodnocení je zapsáno ve společností stanoveném formátu a archivováno. Pilařová (2008) ještě navíc zmiňuje „mimořádné hodnocení“, které je prováděno ve specifických situacích. Takovou situací může být například změna pracovní pozice daného jedince. Mimořádné hodnocení se zařazuje do hodnocení formálního.

Na druhé straně hodnocení neformální je spontánní, nedorží se stanovené struktury, neprovádí se o něm záznam a neprovádí se v pravidelných intervalech. Pod tímto hodnocením si lze představit například pochvalu či napomenutí.

Metody evaluace se dělí dle oblasti (podrobněji popsáno výše) a dle času. Dle času se rozlišují metody se zaměřením na minulost, současnost nebo budoucnost.

V tabulce č. 2 je zobrazena rozsáhlá škála hodnocení vycházející z kombinace oblasti a časového horizontu, přičemž každá z metod je zařazena do takového pole, ke kterému inklinuje z největší části.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Upraveno dle (Hroník, 2006)

Tabulka 2 - Metody hodnocení zaměstnanců

V oblasti se zacílením na minulost do hodnocení vstupů řadíme zhodnocení praxe, do hodnocení procesu metodu klíčové události a do hodnocení výstupů záznam a srovnání výsledků.

U metody zaměřené na současnost při hodnocení vstupů jsou značně používány Assessment Centra, Development Centra, Manažerské audity a zkoušky, při hodnocení procesu sociogramy a hodnocení 360° a při hodnocení výstupů pozorování či mystery shopping.

Metody pohlížející na budoucnost zvažují při hodnocení vstupů hodnocení potenciálu, při hodnocení procesu supervizi a intervizi a při hodnocení výstupů MBO (Management by Objectives) a BSC (Balanced Scorecard).

Dobrá firma však kromě hodnocení druhou osobou zahrnuje i sebehodnocení, které má nemalý podíl na hodnocení celkovém. Tento typ evaluace je zahrnut například v hodnocení 360° (Hroník, 2006).

Další rozdělení metod hodnocení je stanoveno dle vázanosti použití. V tomto směru se rozlišují dvě metody a to: hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Z hodnocení výkonu se vychází při odměňování a hodnocení kompetencí slouží k rozvoji dané osoby (Pilařová, 2008).

Armstrong (2009) zase dělí hodnocení práce na jiné 3 kategorie. Jsou to: hodnocení práce analytické, neanalytické a tržní oceňování, přičemž analytické a neanalytické hodnotí práci zevnitř a stanovuje cenu práce (bez platových a mzdových sazeb).

Třetí kategorie pak nahlíží na problematiku z vnějšku, určuje relativní hodnotu práce pomocí peněz.

Analytický přístup sleduje, jak jsou určité faktory při práci zastoupeny, a na základě tohoto zjištění určuje relativní hodnotu této práce. Tento typ evaluace se používá nejčastěji, a to ve formě bodovací metody nebo metody řad pořadí.

Neanalytický přístup porovnává práce a určuje jim pořadí. Nevýhodou tohoto přístupu je, že metoda neodpovídá zásadě odměňování stejnou odměnou za práci stejné hodnoty. V metodě se využívá benchmarkingu (porovnání jedné práce s prací druhou) nebo porovnávání dle stupnice (porovnává se popis práce s popisem definovaného stupně).

Poslední kategorii, tržní oceňování, lze popsat jako hodnocení mzdových a platových sazeb na základě situace na trhu (Armstrong, 2007) (Armstrong, 2009).

Metod hodnocení je široká škála a v oblasti personalistiky dochází stále k novým poznatkům, proto je důležité mít na paměti, že výše uvedený výčet není kompletní nebo může docházet k odlišnostem v názvech jednotlivých metod v závislosti na autorovi.

#### **1.4 Chyby při hodnocení zaměstnanců**

Tak jako každá jiná věc zasahující do života každého jednotlivce, ani hodnocení se nemůže obejít bez chyb. Jelikož do evaluace vstupuje významnou měrou lidský faktor, dochází k narušení objektivního pohledu na věc subjektivitou hodnotitelů. Pilařová (2008) kategorizovala chyby při hodnocení do tří základních skupin, podle toho, čím byly způsobeny. Patří sem: nesprávná interpretace informací, aktuální stav hodnotitele a osobnost společně s úrovní sociálního vnímání.

Nesprávná interpretace obdržených poznatků může být přibarvena nedostatečným nasloucháním, neověřováním si pochopení předaných informací, nízkou mírou koncentrace/ vnímání, nezájmem, chybným vyhodnocením důležitosti informací či zkreslováním informací (často nevědomým).

Aktuální stav hodnotitele má tendenci zabarvovat hodnocení. V dobré náladě jsou hodnotitelé shovívaví až přehlíživí, zatímco při špatné náladě mají tendenci podhodnocovat či přílišně kritizovat.

Osobnost a stádium sociální percepce prochází třemi fázemi: uvědoměním, sebepoznáním a znalostí možností odstranění. Pokud je tedy hodnotitel znalý, může se chyb vyvarovat ještě předtím, než k nim dojde. Mezi základní chyby na této úrovni se řadí: osobní vztah, mírnost/přísnost, generalizace, haló efekt, chyba kontrastu, logická chyba, tendence k průměrnosti, fráze, efekt nedávnosti, předsudky, projekce, konformita a atribuční chyby (Pilařová, 2008).

Osobní vztah se projevuje převážně pomocí antipatie či sympatie, tedy někdo, kdo je hodnotiteli sympatický bude spíše nadhodnocen a člověk nesympatický z pohledu hodnotitele bude spíše podhodnocen. Mírnost nebo přísnost se projevuje zejména ve vztahu hodnotitele k zaměřením na lidi nebo na výkon (cíle). Člověk zaměřený na lidi chce na pracovišti budovat přátelskou atmosféru, a proto bude reagovat mírně, zatímco vedoucí zaměřený na výkon, bude dělat vše pro dosažení cíle a tím pádem bude přísnější. Generalizací je míněno zobecňování dílčích projevů dané osobnosti. Haló efekt je označení používající se pro ovlivnění výrazným rysem jedince. Při chybě kontrastu dochází k porovnávání hodnoceného se sebou samým namísto se směnicemi společnosti a požadavky daného pracovního místa. Logickou chybou se myslí spojování souvislostí, které se jeví jako logické, ale v hodnocení by neměly být zahrnuty (někdo je například milý a hodnotitel si z toho vyvodí, že daný člověk rád pracuje v týmu). Při tendenci k průměrnosti vychází na povrch tendence hodnotitele k rovnému hodnocení všech zaměstnanců z důvodu „ulehčení si práce“. Ve škálovém hodnocení se tento jev vyskytuje s vyšší frekvencí. Frázemi se ohání ti vedoucí, kteří nesouzněli se smyslem evaluace nebo s ním nesouhlasí. Efekt nedávnosti ovlivňuje aktuální chování hodnoceného. Předsudky zasahují do obecně zažitých stereotypů, a to nejčastěji genderového či etnického rázu. Při projekci vedoucí přiřazuje své vlastnosti a chyby ostatním. Konformita je označení pro přizpůsobování se přáním druhých. Za atribuční chyby se označují takové chyby, které pochází z nekorektního porozumění příčin počínání jedince (Hroník, 2006) (Pilařová, 2008).

## 2 Odměňování

Odměňování je pojem, který spousta lidí vnímá jen jako peněžitou odměnu za práci. Tento výraz však pod sebou skrývá mnoho dalších pojmů. Jsou jimi: zaměstnanecké výhody, nepeněžní a nehmotné odměňování (pochvala), možnost vzdělávat se, rozvoj přibývání pravomocí či nárůst odpovědnosti. Odměňování má být slušné, spravedlivé a v souladu s hodnotou jedince vzhledem ke společnosti. (Armstrong, 2009) Odměňování je zároveň jedním z nejcitlivějších témat ve firmě a každá změna v zaběhnutém systému nezůstává bez povšimnutí. Aby tyto změny proběhly hladce, je nutné nastavit odměňovací systém tak, aby byl spravedlivý a transparentní. Při odměňování se často vychází z hodnocení pracovníků. (Armstrong, 2009) (Hroník, 2006) (Kocourek, 2007). Jako výchozí bod se využívá podrobný popis pracovní pozice, na základě kterého pak lze hodnotit. Hodnocení se povětšinou promítá do pohyblivé složky odměňování ve formě bonusu, která vychází z hodnocení výkonnosti (například formou hodnocení 360°). Méně často se odměňování stanovuje na základě hodnocení přístupu a kompetencí, a to z toho důvodu, že je často nazíráno na zvýšení kompetencí jako na aspekt podněcující dosahování úctyhodnějších výkonů. Firmy by tak v zásadě odměňovaly pracovníka dvojnásobně (Pilařová, 2008) (Shields, 2016). Dle Pilařové (2008) však některé organizace přistupují k propojení hodnocení kompetencí s pevnou složkou platu.

Aby se dalo hodnocení použít jako základ pro odměňování, je třeba nastavit systém, který využívá hodnocení efektivně.

Dle Hroníka (2006) působí pozitivně:

- jednoduchá a srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměňováním,
- možnost snižování výše vyplácené zálohy u bonusů, která se v následujícím období (povětšinou čtvrtletí) vyrovná nebo zůstane nevyplacena,
- hodnocení zahrnující kromě bonusů i pobídky – bonusy se vážou na více společnost než na výkon zaměstnance a jsou udělovány se zpožděním, zatímco pobídka reaguje na daný výkon,
- růst odměn lineárním či progresivním způsobem.



Naopak negativně podle Hroníka (2006) působí:

- malé diference v hodnocení a v odměňování,
- nerovný převod hodnocení na odměny,
- snižování odměň v závislosti na hodnocení.

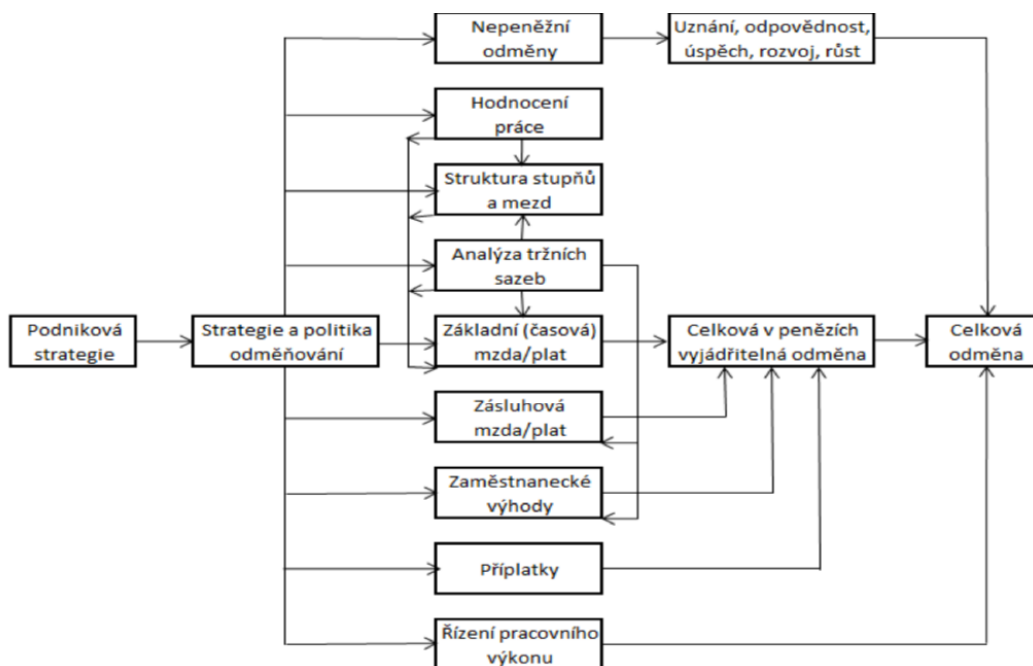
## 2.1 Systém odměňování

Odměňování tvoří ucelený systém, do kterého se dle Armstronga (2009) řadí:

- strategie odměňování – dlouhodobé záměry společnosti v oblasti odměňování s důrazem na plnění cílů společnosti,
- politika odměňování – opora při řešení situací spojených s odměňováním,
- praxe odměňování – tvořena třídami a sazbami, metodami (evaluace),
- procesy odměňování – samotná realizace činnosti,
- postupy odměňování – dané zásady, kterými se firma řídí.

Jak už bylo zmíněno, odměňování je pojem označující rozsáhlé množství prvků.

Obrázek č. 1 znázorňuje prvky systému odměňování a vztahy mezi nimi.



Zdroj: (Armstrong, 2009)

Obrázek 1 - Prvky systému odměňování a vztahy mezi nimi

Jak lze vyčíst z obrázku č. 1, vše vychází z podnikové strategie, díky které má firma cíl, ke kterému směřuje a pohánějící síly (výkon či ziskovost), které napomáhají s dosažením daných cílů. Z analýzy těchto sil plyne strategie a politika odměňování. Strategie se promítne v oblasti mzdových struktur či zaměstnaneckých benefitů, kdežto politika ovlivní úroveň peněžního ohodnocení, dodržení pravidla stejné odměny za práci stejné hodnoty či přizpůsobivé zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009) (Tomší, 2008).

Základní peněžní odměna vyjadřuje objem peněz ve formě platu nebo mzdy, který je tvořen tarifem (sazbou) dle obsazeného pracovního místa. K diferenciaci dochází při dosažení jiného stupně práce či kvalifikace. Zevnitř ovlivňuje plat/mzdu samotná práce a zvnějšku situace na trhu práce. V řadě společností, zejména těch s větším vlivem, je tato odměna upravena ve spolupráci s odborovou organizací. Se základní peněžní odměnou je také úzce spojena zásluhová odměna.

V dnešní době k velmi žádanému typu odměňování patří zaměstnanecké výhody, pod kterými si lze představit poskytnutí služebního vozidla, příspěvky na dovolenou, zajištění ubytování či poskytování zdravotnické péče v areálu společnosti.

Dalším prvkem odměňování jsou příplatky, k jejichž vyplácení dochází u zaměstnanců vykonávajících noční práci, práci přesčas, ve svátcích, ale i u pracovníků žijících ve velkoměstě (vyšší náklady na živobytí). Příplatky lze souhrnně spolu se základní mzdou/platem a zásluhovou odměnou označit jako celkový výdělek.

Celková, v penězích vyjádřitelná odměna zahrnuje celkový výdělek a částku získanou zaměstnanci díky zaměstnaneckým výhodám.

Jelikož bylo hodnocení popsáno v samostatné kapitole, tato kapitola se jím nebude už dále zabývat.

Konkurence ovlivňuje každou firmu ve většině jejích aktivit, proces odměňování nevyjímaje. Pro stanovení mezd či platů je vhodné sledovat stav na trhu práce a v konkurenčním prostředí, čímž se zabývá analýza tržních sazeb.

Mzdové a platové úrovně a struktury pomáhají rozřizovat pracovní pozice do struktur tříd (stupňů). Tržní sazba zde ovlivňuje peněžní odměnu a dle výkonu, dovedností a schopností je umožněn růst platu či mzdy (Tomší, 2008).

Nesmí také dojít k opomenutí řízení pracovního výkonu, nepeněžní odměny (příležitost vzdělávání, autonomie, pomoc v rozvoji) a celkové odměny (peněžní + nepeněžní odměny) (Armstrong, 2007) (Armstrong, 2009).

V systému odměňování lze rozlišit dvě základní složky platu – pohyblivou a pevnou. Každá firma má poměr pohyblivé a fixní složky odlišný. Například pokud budeme hodnotit obchodního zástupce, jehož práce je založená především na individuálním výkonu, můžeme se setkat s poměrem 70:30, kde převažující část zastává složka variabilní. Na druhou stranu, pokud dochází k odměňování pracovníků administrativy, lze očekávat poměr opačný (Armstrong, 2009) (Tomší, 2008) (Pilařová, 2008) (Shields, 2016).

Jak už bylo zmíněno výše, pohyblivá složka platu souvisí s hodnocením výkonu (jedince, útvaru, ale i celé firmy) a dle periody tohoto hodnocení také dochází k výplatě jednotlivých bonusů, které jsou často kratší než 1 rok (např. měsíc, čtvrtletí). Je také pravidlem, že u dělnických pozic dochází k častějším výplatám bonusů, zatímco u manažerských pozic se tato doba prodlužuje. Tato složka platu má velký vliv na motivaci a budoucí výkony pracovníka (Pilařová, 2008).

Evaluace kompetencí se spojuje naopak s pevnou složkou platu, k jejíž změně dochází zpravidla jednou za kalendářní rok (vlivem inflace, v závislosti na počtu odpracovaných let). Provázanost mezi kompetencemi, tedy vlastnostmi, schopnostmi, znalostmi a dovednostmi jedince, a pevnou složkou mzdy pramení z členění tzv. „platových tříd“ (pásem, tarifů). Tento princip je však sporný a řada odborníků je spíše toho názoru, že by tento druh evaluace neměl ovlivňovat odměňování, ale spíše kariérní rozvoj či postup daného zaměstnance. Odměňování pak podle těchto odborníků může ovlivnit například loajalita zaměstnance (Pilařová, 2008) (Tomší, 2008).

## **2.2 Celková odměna**

Než dojde k rozčlenění a popsání jednotlivých druhů a forem odměňování, bude blíže specifikován pojem „celková odměna“. Jak už bylo zmíněno výše, za celkovou odměnu může být považována taková odměna, která zahrnuje veškeré druhy odměn. Celkovou odměnu tvoří 2 základní složky, které zahrnují stavebně menší prvky. Jsou jimi transakční a vztahové odměny.

Transakční odměny se dají vyčíslit v peněžních jednotkách a zahrnují standardní mzdu či plat, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké benefity. Výši peněžních odměn zpravidla formuje: individuální zásluha pracovníka, přístup organizace k odměňování, ekonomická situace podniku, stav na trhu práce, řízení a investice do lidských zdrojů, nápor odborových organizací či hodnota práce.

Relační odměny jsou naopak nepeněžního charakteru a přiřkládají význam rozvoji, vzdělávání, zkušenostem a zážitkům z práce. Takto specifikovaná celková odměna je pak schopna zaměstnanci dopomoci jak k zajištění materiálních prostředků, tak prospěchu jeho motivace, angažovanosti a celkové spokojenosti s jím vykonávanou prací (Armstrong, 2009) (Tomší, 2008).

### **2.3 Formy mezd a druhy odměn**

Odměňování může mít nespočet druhů a forem. Než dojde k výčtu a krátké definici jednotlivých druhů a forem, bude definován pojem mzda a bude charakterizován rozdíl mezi mzdou a platem, neboť tyto dva pojmy bývají často označovány chybně za synonyma. Mzda je plnění, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za vykonanou práci po zohlednění kritérií na její náročnost a dosahování požadovaných výsledků. Za mzdu se považuje mzda základní, osobní ohodnocení, prémie, naturální mzda, příplatky, doplatky atd. Plat náleží lidem, kteří pracují pro stát, zatímco mzdou se rozumí odměna za práci, která je vyplácena zaměstnancům soukromníků (Armstrong, 2009) (Tomší, 2008).

Mzdových forem je známo hned několik. Mezi ty nejzákladnější patří: časová mzda, úkolová mzda, podílová mzda, provizní mzda a osobní mzda.

Časová mzda se používá převážně tehdy, když nejde zcela jednoznačně určit výsledek práce například formou dokončených výrobků. Často se s ní setkáváme u manažerů, kreativních manažerů, ale třeba i v případech, kdy by jiná forma mzdy představovala přílišné administrativní náklady nebo by mohla ohrozit zdraví a bezpečí zaměstnance. Jak je patrné z názvu, jedná se o mzdu, která se určuje na základě odpracovaného času. Částka, která bude zaměstnanci vyplácena, se vypočítá ze součinu mzdového tarifu a odpracovaných hodin.

Úkolová mzda se odvíjí od vykonané práce zaměstnancem, který je placen vždy za vykonaný a dokončený úkol. Je však nutné stanovit objektivní výkonovou normu a zajistit, aby práce byla vykonávána pečlivě a dle požadavků zadavatele. Většinou

se úkolová mzda vypočítává tak, že se například u malování určí sazba za vymalovaný metr čtvereční a po dokončené práci je vyplacena tato sazba v Kč vynásobená počtem metrů čtverečních. Dalším způsobem, jakým lze pojmut úkolovou mzdu, je zadání časově vymezeného úkolu, za který je zaměstnancům vyplacena předem vyjednaná částka.

Podílová mzda je procentuálně vyplácená část z částky v korunách. Jedná se například o podíl z tržeb.

Provizní mzda je vyplácena na základě stanovení procent z uskutečněných obchodů nebo třeba zakázek (Armstrong, 2009) (Urban, 2017).

Poslední zmíněnou formou je osobní mzda. Ta se uplatňuje u pracovníků se stabilním pracovním tempem a požadovanou kvalitou práce. Je uplatňována jak u dělnických pozic, tak u manažerských a vedoucích pozic (Koubek, 2011) (Vybíhal a kol., 2010).

Nyní bude následovat výčet a popis druhů odměn. Mezi ty nejzákladnější patří: odměna určená na základě výkonu, na základě schopností, ale také přínosu, dovedností či délky zaměstnání. V souhrnu se tyto druhy odměn řadí pod tzv. zásluhovou odměnu.

Pro zásluhovou odměnu se také využívá termín individuální zásluhová odměna, díky které je zaměstnanec ohodnocen, zpravidla formou peněžního zahrnutí do mzdového základu či bonusů dle svých schopností, dovedností či výkonů (jednodušeji řečeno dle svých zásluh). U tohoto druhu odměny je nutné vědět, co se oceňuje a za co je firma ochotna platit. K vyhodnocení lze použít bodové hodnocení s přepočtem na výplatu, přičemž každá společnost zvolí jinou důležitost při posuzování schopností, výkonu, přínosu a doby zaměstnanosti. Dle výkonu se odměna určuje na základě těchto kroků:

1. stanovení požadovaného výkonu/cíle,
2. stanovení, podle čeho se dosažení výkonu bude posuzovat,
3. výkon činnosti,
4. ohodnocení, které se přetransformuje na odměnu.

Dle schopností pracovníka je odměna určena tímto způsobem:

1. určení požadované schopnosti včetně jejich úrovní,
2. důkaz dosažení požadované schopnosti a úrovně,
3. zhodnocení a přeměna na odměnu.

Při odměňování dle přínosu se posuzuje, jaké má jedinec postavení při plnění cílů týmu či podniku. Zejména dochází k zaměření na výsledky jedince vedoucí k dosahování cílů a to, jak k těmto výsledkům daná osoba dospěla. Jedná se tedy o posuzování dvou předchozích kritérií (výkonu a schopností) zároveň.

Dle dovedností se určuje odměna na základě toho, které dovednosti považuje podnik za natolik důležité, že je ochoten za ně platit. Zaměstnancům musí být známo, jak je mají dát najevo. Dovednosti pracovníci během svého výkonu práce získávají a učí se jim.

Posledním ze zmiňovaných rozdělení je odměna dle doby zaměstnání. Jedná se o specifický druh odměňování, neboť se zpravidla jedenkrát za rok vyplácí odměna těm zaměstnancům, kteří byli v minulosti u zaměstnavatele nepřetržitě zaměstnání, a to jak na jedné pracovní pozici, tak na jednom stupni mzdové stupnice (Armstrong, 2009) (Urban, 2017).

### **2.3.1 Typy stupňových struktur a mzdových/platových struktur**

Členění na jednotlivé struktury umožňuje řadu výhod pro organizaci. Díky strukturám lze každý typ práce či pracovního místa někam zařadit a rozčlenit odměny do několika úrovní/stupňů. Vytváří se také místo pro změnu finančních odměn. Pomocí struktur je firma schopna řídit mzdové a platové sazby, dodržovat princip stejné odměny za stejnou práci a sledovat proces odměňování jako takový. Pro pracovníka mohou dané struktury sloužit jako představa o tom, kam se lze kariérně posunout a s jakým peněžním ohodnocením.

Struktury stupňů jsou tvořeny souborem několika stupňů, do kterých se začleňují takové druhy práce, které lze považovat za srovnatelné. Mezi hlavní typy těchto struktur řadí Armstrong (2009):

- struktury úzkých stupňů - tvořeny sekvencí úzkých stupňů, mnohastupňové, obvykle více než deset stupňů,

- struktury širokých stupňů - málostupňové, většinou šest až devět stupňů,
- struktury širokopásmové - omezený počet stupňů, obvykle čtyři až pět stupňů,
- struktury skupin kariéry – sestaveny z několika skupin prací obdobného charakteru a každá má ještě kolem šesti až osmi úrovní určených na základě schopností, dovedností a znalostí jedince a jeho povinností, tím je zajištěno rozčlenění jak mezi jednotlivými skupinami, tak v rámci skupiny mezi jednotlivými úrovněmi, zároveň se bere v potaz společné rozčlenění na úrovně, které platí pro všechny skupiny současně,
- struktury skupin prací (pracovních míst) – vesměs stejné jako skupiny kariéry až na úrovně sazeb ve skupinách, které jsou ovlivněny tržními sazbami, sleduje tržní sazbu ne kariéru,
- struktury kombinované – spojení skupiny kariér či prací/pracovních míst s širokými pásmy či rozdělení širokých pásem na skupiny,
- mzdové bodové stupnice – čím více mzdových bodů, tím lépe placené místo.

Ze struktur stupňů vychází mzdové a platové struktury. Pokud se k jednotlivým stupňům a úrovním připojí mzdová a platová rozpětí, vznikají mzdové a platové struktury. Mzdové a platové struktury se rozlišují v počtu stupňů, velikostí či šíři mzdového či platového rozsahu. Šíře se dá určit z prostoru pro navýšení ohodnocení, a to z procentuálního rozdílu nejmenšího a největšího bodu v rozpětí šíře.

Díky rozčlenění na jednotlivé struktury lze finančně odměňovat zaměstnance na základě jím vykonávané práce s přihlédnutím na její užitnou hodnotu a na tržní mzdové sazby či vyjednané sazby. Je zde také ponechán prostor pro individuální ohodnocení dle schopností, dovedností či loajality daného jedince.

Firma si sama stanoví, zda bude mít jednu strukturu, která bude platná pro celou společnost nebo bude rozlišovat mezi prací fyzickou a psychickou (Armstrong, 2009) (Kocourek, 2001) (Kerr, a další, 2008) (Urban, 2017).

## **2.4 Doplnkové mzdové formy – peněžní bonusy**

Peněžními bonusy se také rozumí systémy bonifikace. Jedná se o odměny, které doplňují základní mzdu či plat. V poslední době je právě tato složka celkové odměny pracovníka čím dál tím důležitější, neboť se jedná o část odměny, která vytváří mezi jednotlivými pracovníky rozdíly (Shields, 2016).

Pod peněžními bonusy si lze představit peněžní odměnu ovlivněnou výkonem dané společnosti, organizační jednotky, ve které zaměstnanec vykonává činnost či výkonem zaměstnance samotného. Samozřejmě přichází v úvahu i nejrůznější kombinace těchto jmenovaných. Armstrong (2009) označuje systémy bonifikace za „proměnlivou peněžní odměnu“ či „rizikovou odměnu“.

Bonus se od zvýšení platu ovlivněného zásluhami odlišuje tím, že by měl být vyplácen opakovaně. K jeho vyplacení může docházet samostatně jako nadstandardní odměna k základnímu platu/mzdě nebo ho lze vyplatit po dosažení předem stanovené hranice vrcholu odměny zásluhové (Armstrong, 2009) (Shields, 2016).

### **2.4.1 Typy systémů bonifikace**

Systémy bonifikace umožňují ocenit podíl zaměstnance na úspěších společnosti, podněcují oddanost, angažovanost a loajalitu, zvyšují míru motivace, stimulují nejen jednotlivce, ale i celé skupiny/ organizační jednotky a zajišťují, aby byli do firmy přitahováni jedinci, kteří budou odvádět kvalitní práci.

Mezi 6 základních systémů bonifikace se dle Armstronga řadí: systémy ovlivněné výkonem podniku, individuální bonusy, týmové odměny, kombinované plány, peněžní podíly na zisku a podíly na vylepšení zisku či příjmu.

Systémy ovlivněné výkonem podniku jsou závislé na zisku, hodnotě podniku z pohledu akcionářů, výdělků na jednu akcii či ekonomické přidané hodnoty. Vyplácí se ve 3 druzích: z podílů na zisku, z podílu na vlastnictví či z podílu na výnosu. Jejich výhodou je, že každý pracovník se na výkonu podniku podílí a aby dosáhl tohoto bonusu, měl by se snažit o vykonávání kvalitní práce. Zaměstnanci by pak měli být více oddaní společnosti a měli by mít zájmy na výsledcích jejího podnikání. Tyto bonusy se také snadno přidělují k ostatním typům odměn. Nevýhodou však je, že jednotlivce se nemusí cítit být tím, kdo by mohl výkon společnosti změnit.



Individuální bonusy přísluší každému zaměstnanci zvlášť, což znamená, že přímo ovlivňují pracovníka a mohou ho motivovat k dalším výkonům. Záleží na managementu a jeho mínění o tom, zda je dobré nějaké bonusy vyplácet, v jaké výši a za co. Často tak dochází k alokaci určité částky na vyplácení bonusů a z té se následně čerpá. Nevýhodou však je, že se jedná o odměnu, která je vyplacena v jednu chvíli, ale při dalším vyplácení už nemusí být znovu udělena.

Týmová odměna může být rozdělena mezi členy týmu rovnoměrně nebo na základě nějakého stanoveného principu (např. vedoucí týmu má vyšší bonus než členové). Tým může být skrze odměnu podněcován k práci, může být zajištěna pestrost týmu, jsou díky ní lépe vytyčené cíle a motivuje k výkonům. Nevýhodou však je, že někteří jednotlivci mohou být ve výsledku odměněni lépe, než by měli být a ostatní naopak hůře – nebere se v potaz jejich individuální zásluha, ta je zohledňována jen z hlediska předem určených pozic v týmu.

Další možností je kombinace odměn za výše uvedené typy výkonů (podnikový, týmový, individuální). Tato možnost vyzdvihuje výhody jednotlivých bonusů a spojuje je. Nejčastěji dochází ke spojení podnikového a individuálního bonusu. Nevýhodou však je, že tyto kombinace bývají administrativně náročné a zároveň může být snížen vliv druhů odměn v samostatném pojetí.

Pokud podnik zahrnuje do bonusů výplatu ovlivněnou ziskem společnosti, dochází obvykle k této výplatě u všech pracovníků, ovšem někdy s opomenutím ředitelů a vysokého managementu. Zaměstnanci jsou tak znovu svým výkonem více napojeni na firmu a své bonusy. Opět se zas lze setkat s tím, že se jedinec nebude tímto bonusem cítit dotčen a bude se „schovávat v davu“.

Posledním typem je podíl na lepším příjmu či zisku, kdy se jedná o strategii celé společnosti, kdy každý zaměstnanec má možnost ovlivnit zisk společnosti zlepšením výkonu. Pracovníci se zároveň cítí být nápomocni a zvyšují produktivitu. Jedná se však o systém, který už je značně složitý a skrývá pod sebou spoustu úskalí (Armstrong, 2009) (Armstrong, 2007) (Kocourek, 2001) (Urban, 2017).

## 2.5 Vytváření systému odměňování a bonifikace

Armstrong (2009) mezi zásady vytváření odměňování řadí:

- provázanost strategie podnikové, strategie lidských zdrojů a strategie odměňování,
- nastavení politiky odměňování tak, aby byla v souladu s kulturou organizace,
- odměňování zaměstnanců dle priorit společnosti,
- posuzování zaměstnanců dle jejich vloh a příspěví ku prospěchu,
- odměňování rovné, spravedlivé a v souladu se zásadami slušného chování,
- transparentnost procesu odměňování,
- považování zaměstnanců za významné účastníky procesu odměňování,
- provádění inovací a změn po zvážení dopadu na ostatní oblasti HR,
- poskytnutí prostředků sloužících k odměňování do rukou manažerů, kteří pomocí nich zajistí dosahování vymezených cílů a zajištění jejich vzdělání a rozvoje v této oblasti,
- odměňování toho, co považuje firma za správné,
- uchopení odměňování jako prostředku strategického a inovativního, který naplňuje potřeby společnosti a osob, které vytváří její prosperitu.

V praktické části bude zkoumán systém odměňování v konkrétní organizaci, proto je vhodné na tomto místě vymezit faktory, které mají vliv na to, aby byl zaměstnanec se svojí odměnou spokojen. Dle Lawlera (1990) porovnávají zaměstnanci svoje odměny s odměnami svých kolegů či lidí ve stejném oboru a na základě toho určují svoji spokojenost či nespokojenost. Lawler (1990) ale také namítá, že si lidé často špatně vybírají předměty porovnání. Pokud si například jako první najdou pro porovnání někoho, kdo má nižší plat než oni, mají pak tendenci hledat dál a jen pokud pro ně vyjde i další srovnání příznivě, tak jsou spokojeni. Každého jedince ovlivní jeho vlastní hodnoty a cíle, není tedy možné objektivně říct, který systém je ten pravý. Ideálním řešením by bylo nastavit odměnu přímo na míru zaměstnanci. To by však vyžadovalo vysokou míru administrativní práce a ve společnostech s několika stovkami či tisíci zaměstnanců by byl tento princip nerealizovatelný. Lawler také provedl výzkum s Porterem (1968), ve kterém společně zjistili, že

zaměstnanci s vyššími odměnami bývají spokojenější, ale zároveň se rychleji „nasytí“. Přírozeností každého člověka je podle nich totiž chtít stále více.

To, zda je zaměstnanec se svou odměnou spokojen či nikoli ovlivňuje i domněnka správnosti a spravedlnosti stanovení mzdové sazby či jejího přírůstku, dále pak pocit míry dovedností, příspěvku a ceny pro organizaci daného jedince, a nakonec spokojenost s ostatními faktory pracovníka zaměstnání, jako je například možnost rozvoje či vidina povýšení (Armstrong, 2009).

Systémy bonusů mají také svá kritéria tvorby, Dle Armstronga (2009) by měl každý efektivní systém bonifikace:

- splňovat vytyčené cíle,
- mít jasně vymezený spoj mezi úsilím a odměnou,
- vyplácet odměny smysluplné,
- udělovat odměny na základě významných a měřitelných kritérií,
- být spravedlivý, důsledný, transparentní a správný,
- být snadno pochopitelný a aplikovatelný,
- mít odůvodněnou vrchní hranici, kterou nelze překročit,
- být pravidelně aktualizován, hodnocen,
- mít možnost snížení bonifikace.

Bonusy lze vyplácet ze zisku nebo například ze stanovené maximální výše. Je dobré použít v systému bonifikace hodnocení a přeměnit ho na odměnu, například bodové hodnocení, kdy jsou přiděleny body za míru dosažení vytyčených cílů, a každý bod se rovná určité výši bonusu.

Pokud společnost používá kombinovaný systém bonifikace, musí se vše lépe zkoordinovat a celý proces bývá složitější. Individuální a týmové odměny se uskutečňují zpravidla až tehdy, když je dosaženo určitého stupně výkonu. Úroveň a výše bonifikace vztahující se k výkonu může být ovlivněna výší bonusu za individuální výkon. Nejčastěji se ale bonusy kombinují rovnoměrně a zahrnují ve stejném procentuálním zastoupení bonusy podnikové (lze zahrnovat podnik či celou společnost) a bonusy individuální. To se ale v každé organizaci liší a vyplácení

bonusů může být různě specifikováno i napříč úrovněmi v organizaci (Armstrong, 2009).

Jelikož se bude praktická část zabývat analýzou konkrétního bonifikačního systému, je na místě si uvést, co je důležité nezanedbat při zavedení systému vyplácení bonusů. Dle Armstronga (2009) potřeba:

- komunikovat se všemi, kterých se systém týká,
- určit zodpovědnou osobu,
- systém vyzkoušet jako „pilot“ a následně případně pozměnit či doladit,
- vytvořit dokument popisující daný bonifikační systém,
- začlenit způsob bonifikace do každodenního provozu společnosti,
- vytvořit rozpočet,
- stanovit průběh a kontrolní systém.

## **2.6 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou a nemalou součástí odměňování a v dnešní době stále více přibývají na významu. Dosahují až třetinové výše celkových odměn zaměstnance. Adekvátně ohodnocenou práci už ve vyspělých státech poskytují téměř všichni zaměstnavatelé, ale to, kam se zaměstnanec rozhodne nakonec jít, často rozhodne právě balíček zaměstnaneckých výhod a jeho atraktivita. Pro pracovníky je tak lákavá vidina jim na míru připravené „celkové odměny“ zahrnující jak finanční, tak nefinanční ohodnocení. Toto tvrzení uvádí například registrovaná charitativní organizace CIPD, která se zabývá problematikou práce a s tím spojených aspektů a provádí pravidelné průzkumy v oblasti HR (CIPD, 2021). Existence zaměstnaneckých benefitů také podněcuje v pracovnících vyšší míru oddanosti a vytváří konkurenceschopné prostředí.

Mezi zaměstnanecké benefity se řadí například zdravotní péče včetně nemocenských dávek, penzijní systémy, půjčky, různé typy pojištění, možnost využívání služebního vozidla a služebního telefonu, dovolená navíc, zajištění péče o děti, zajištění ubytování, stravování a dopravy, flexibilní pracovní doba, příspěvky na sportovní aktivity (jak na jejich vykonávání – návštěva fitness centra, tak na jejich

pasivní provozování – permanentky na hokej/fotbal), rekreace či zboží a služby, zároveň zahrnují i výhody pro rodinné příslušníky.

Aby zaměstnanecké výhody plnily svůj účel pro zaměstnance i pro zaměstnavatele, je vhodné jim dát určitou míru flexibility. V takovém případě má zaměstnanec možnost volby v rámci předem stanoveného limitu. Zaměstnanec tak nedostává benefity, které jsou pro něj neatraktivní a zaměstnavatel je zbytečně neposkytuje. Místo toho může zaměstnanec využít jinou výhodu nebo například zvýšit míru již čerpaného benefitu (Armstrong, 2009) (Shields, 2016).

### 3 Motivace

Jelikož výše zmíněné pojmy, hodnocení a odměňování, mají značný vliv na motivaci jedince, tato kapitola pojem „motivace“ přiblíží. Nejprve dojde k obecnému vymezení pojmu a následně bude popsán vliv hodnocení na motivaci a vliv odměňování na motivaci.

Motivace je vnitřní síla, která žene jedince kupředu k provádění určitých činností či usměrňuje jeho vzorce chování. Motivem se rozumí podnět, který donutí jedince něco konat. Toto konání vede k dosažení stanoveného cíle. Motivace se objevuje u člověka na základě vzniku potřeby, která má být uspokojena. Proces motivace má 4 základní části: vznik potřeby, stanovení cílů, podniknutí potřebných kroků a dosažení cíle. Poté, co proces motivace projde těmito částmi, vzniká potřeba nová a celý proces se znovu opakuje (Urban, 2017) (Pilařová, 2008) (Rychtaříková, 2008).

Kromě poznatků teoretiků, zabývajících se teorií motivace (např. Herzberg, Maslow), je možné se na motivaci dívat jako na proces a rozčlenit ji na dva základní druhy, a sice „vnitřní motivaci“ a „vnější motivaci“. Jak už název napovídá, „vnitřní motivace“ pochází již z prováděné činnosti. Jelikož se v této práci vymezuje hlavně pracovní prostředí, může být příklad vnitřní motivace předveden právě na pojmu práce. Pokud je jedinec vnitřně motivovaný v práci, znamená to, že ve své práci shledává smysl, má pocit, že je přínosná pro okolí, že je atraktivní, dává jedinci možnost růstu a rozvoje, zaměstnanec se učí rád nové věci, má prokazatelné výsledky a shledává ve své práci určitou míru autonomie a samostatnosti. Naopak za „vnější motivaci“ lze považovat to, co je potřeba jedinci předat, aby byl motivován, neboť to nepřichází z něj jako vnitřní motivace, ale z vnějšku. Nejčastějšími vnějšími motivátory jsou: navýšení platu, benefity, povýšení, pochvala, ale také snížení platu či kritika. Kromě toho, že každá z těchto motivací přichází odjinud, se tyto druhy motivace liší i v době účinku. Vnitřní motivace je prakticky nekonečná. Pokud shledává jedinec ve své práci smysl či nějakou přidanou hodnotu, bude motivován neustále. Plat, povýšení či benefity však pracovníka neuspokojí na dlouho. Bude chtít jít výš, mít větší plat a čerpat více a více benefitů. Oba výše zmíněné typy motivace jsou však velmi důležité a je třeba je v pracovním prostředí vhodně vybalancovat (Armstrong, 2009) (Hroník, 2006) (Urban, 2017).

Urban (2017) zmiňuje ještě dělení na motivaci hmotnou a nehmotnou. Mezi motivaci nehmotnou podle něj patří: pochvala, možnost vzdělávat se či uznání. Za hmotnou motivaci považuje zejména peníze. Je však důležité mít na paměti, že hmotné odměny časem člověka omrzí a nemají už takový efekt jako zpočátku. Je prakticky nemožné zaměstnancům peníze přidávat donekonečna a zároveň není v silách jedince obětovat vyššímu peněžnímu ohodnocení tolik času, aby se mohl stále se svým platem posouvat výš a výš. Peněžní odměny tedy pomáhají pracovníkovi se spokojeností, ale samy o sobě nevyvolávají motivaci, a pokud ano, tak jen na krátký čas.

Jelikož bude v následujících kapitolách zmíněna problematika potřeb, bude krátce přiblížena teorie potřeb a konkrétněji i teorie „Maslowovy pyramidy potřeb“. Teorie potřeb vychází z toho, že chování jedince nachází motivaci v neuspokojených potřebách. Daný jedinec pak volí postupy a způsoby chování tak, aby své potřeby uspokojil. Zároveň platí, že ne každá potřeba má pro daného jedince stejnou míru důležitosti a nelze také říct, že by konkrétní potřeba vyvolávala ve všech jedincích stejný zájem. Když se mluví o teorii potřeb, nelze nezmínit teorii potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa. Ten seřadil potřeby hierarchicky do pyramidy, kdy základnu tvoří potřeby nejdůležitější pro existenci jedince a vrchol naopak potřeby „nadstandartní“, které neovlivňují život jedince jako takový (tímto je myšleno jedincovo přežití). Ty potřeby, které jsou v pyramidě „výš“ jsou uspokojeny zpravidla až když jsou uspokojeny ty potřeby, které jsou „níž“. V pyramidě jsou tedy odspoda zastoupeny tyto potřeby: potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sounáležitosti (také sociální), potřeby uznání a na samém vrcholu se nachází potřeby seberealizace. I když Maslowova teorie říká, že jedinec nejdřív musí uspokojit potřeby na základně pyramidy a až poté může naplňovat potřeby „vyšší“, některé životní situace či určití jedinci této teorii odporují. Příkladem mohou být vědci. Ti, když provádějí výzkum, který je pro ně zajímavý či důležitý, jsou schopni nejíst, nespat a trávit všechn svůj čas v laboratoři seberealizací, a i tak budou spokojeni. Tím se jen znovu potvrzuje, že ne každou teorii lze paušálně aplikovat na všechny jedince či na všechny životní situace. Maslow tvrdí, že jedince žene kupředu hlavně potřeba, která doposud nebyla uspokojena. Naopak potřeba uspokojená už dále nemotivuje (Armstrong, 2009) (Hroník, 2006) (Maslow, 2021) (Urban, 2017).

### **3.1 Vliv hodnocení na motivaci**

V pracovním prostředí se lze setkat s různými motivujícími aspekty. Jedním z nich je i hodnocení. Hodnocení pracovníka má za úkol zaměstnance motivovat, podněcovat ho k lepším výkonům a pomoci mu vymezit cíle, kterých je třeba dosáhnout. Dle Shieldse (2016) mají zaměstnanci tendenci dosahovat vyšších výkonů, pokud je za jejich hodnocením vidět odpovídající nárůst mzdy či jiný benefit. Je však nutno brát v potaz i to, že ne každá evaluace je nutně motivující. Pokud je hodnocení provedeno špatným způsobem, jsou vybrána nesprávná kritéria hodnocení či pokud je ovlivněno chybami, objeví se u pracovníka spíše demotivující tendence.

Mohlo by se zdát, že pokud bude zaměstnanec kladně hodnocen, bude ho to motivovat dál k dobrým výkonům. Je třeba si ale dávat pozor na to, aby chvála nenarušila zaměstnancovu práci a nezhoršila se její kvalita. Naopak pokud je hodnocení příliš kritické, dochází místo motivace k nárůstu stresu u zaměstnance a ten pak dělá více chyb. Proto je třeba mít celý hodnotící proces řádně promyšlený a je nutné se vyvarovat hodnocení, které spadá až příliš k jednomu z těchto pólů.

Aby mohlo hodnocení nabudit zaměstnance k zápalu do jím vykonávané práce, musí být dodrženy všechny zásady, které byly zmíněny výše v samostatné kapitole „Hodnocení zaměstnanců“. Hodnocení má být předem připraveno, logicky strukturováno, má se opakovat v pravidelných intervalech, má být objektivní, má hodnotit výkon, a ne osobu jako takovou, mělo by umožňovat prostor k vyjádření pro obě strany a mělo by vysvětlit chyby a nejasnosti a na konci určit jasné cíle pro nadcházející období (Pilařová, 2008).

### **3.2 Vliv odměňování na motivaci**

K dosažení efektivnosti odměňování je nutné skrze odměnu zaměstnance kromě jiného i motivovat. Proto bude v této kapitole přiblížen vztah mezi motivací a odměňováním.

Skrze odměnu je jedinec oceněn a uznáván za svou práci. Odměňování (a to jak peněžní, tak nepeněžní) má efekt motivátoru, pokud je dosažitelné a pracovníci vědí, jakým způsobem ho mají dosáhnout. Za odměnu se dá považovat prakticky cokoli, co považuje pracovník za příjemné, co uspokojuje jeho potřeby a co ho motivuje (Urban, 2017).



Nejčastěji bývá na odměnu nahlíženo jako na prostředek peněžní. V životě jedince je totiž značná část potřeb, díky kterým jsou lidé motivováni, uspokojována skrze peněžní prostředky. Penězi dochází k uspokojování potřeby existenční, potřeby jistoty a potřeby bezpečí. Nelze však také opomenout potřebu sebeuznání. Pracovníci totiž často posuzují sebe sama podle toho, zda vydělávají víc než jejich známí či spolupracovníci, či zda si mohou dovolit dovolenou v zahraničí nebo pořízení nového vozu. Plat/ mzda je také nejčastějším kritériem pro výběr povolání (Armstrong, 2009).

Peníze jako způsob motivace však nemají 100% efekt. Herzberg a kol. (1993) se odvážili teorii peněz jako motivátoru zpochybnit. Podle nich sice nedostatek peněz způsobuje nespokojenost, ale jejich příjem nezapříčiňuje satisfakci. Pfeffer (1998) se s jejich názory ztotožňuje a tvrdí, že lidé sice pracují pro peníze, ale hlavně jim záleží na tom, aby ve své práci viděli smysl, byli v dobrém kolektivu a bylo jim důvěřováno.

Ještě radikálnější teorii popisuje Kohn (1993), který tvrdí, že nebylo nikdy potvrzeno zkvalitnění výkonu zaměstnanců na základě odměňovacího systému. Zároveň uvádí, že čím více se snaží zaměstnavatel motivovat zaměstnance odměnami, tím menší mají zaměstnanci zájem o práci jako takovou. Tvrdí, že odměna sice donutí jedince danou věc udělat, těžko však zajistí, aby vykonával danou činnost s chutí. Kohn také úplně opomíjí nefinanční odměny.

Dle Wallace a Szilagyi (1982) je třeba na peníze jako formu odměňování nahlížet jako na:

- cíl, ke kterému lidé směřují,
- prostředek, pomocí něhož dochází k přínosu kladných výsledků,
- ukazatel hodnoty jedince pro danou společnost,
- stimulant chování.

Na druhou stranu se najdou i příznivci odměn ve formě peněz. Jsou jimi například autoři Shaw a Gupta (1998), kteří ve svém článku „Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought“ nazírají na peníze jako na instrument (ten zajišťuje koupi nových věcí) a jako na symbol (ten stanovuje postavení člověka ve společnosti). Podle nich pak zaměstnanci budou vykonávat ty

činnosti, za které jim odměny náleží, a naopak činnosti bez odměny budou ignorovat.

Oba póly jsou značně extrémistické a je třeba brát na vědomí, že každý typ odměny může působit v každé situaci a na každého jedince jiným způsobem, a proto je třeba jiný náhled na problematiku zohledňovat. Například člověk, který má sotva peníze na základní existenční potřeby, může být penězi motivován značně, zatímco jedinec, který je dostatečně finančně zabezpečený, potřebuje ve své práci spíše nacházet smysl. Každý systém odměňování, který má zaměstnance za úkol motivovat, by tedy měl zachytit ideální balanc mezi odměnami peněžními a nepeněžními.

Méně diskutovaným faktem je také to, že vyšší peněžní ohodnocení za práci sice motivuje člověka, který tohoto navýšení dosáhl, ale také značně demotivuje jedince v okolí „vyvoleného“ a to buď z důvodu pocitu nezádostiučinění či nespravedlnosti (Armstrong, 2009).

Kapitolu lze shrnout tak, že vnější peněžní odměny fungují převážně jako lákadlo na pracovníky a zároveň jako přesvědčivý faktor udržení si zaměstnanců ve firmě. Jsou schopny také krátkodobě motivovat k efektivnější práci, větší snaze a podněcování spokojenosti. Ve spojitosti s vnějšími odměnami, nelze nezmínit vnější nepeněžní odměny (např. zpětná vazba), které zaměstnance také nemalou měrou ovlivňují. Naproti odměnám vnějším se staví odměny vnitřní, které často bývají nepeněžního charakteru a jsou z hlediska motivovanosti zaměstnanců tou pravou volbou, neboť pak zaměstnanec nachází ve své práci smysl a tento typ odměny se dá považovat za dlouhodobý. Pro správnou a efektivní motivaci je důležité vhodně zkombinovat oba typy odměn. Zároveň musí být zaměstnancům známo, jakou odměnu za svou práci dostanou, odměna by měla být pro pracovníky atraktivní a měli by ji očekávat.

## 4 Představení organizace

V následujících kapitolách dojde k představení organizace, popisu systému odměňování ve vybrané společnosti včetně popisu systému odměňování pohyblivou složkou u tarifních zaměstnanců, která je pro praktickou část stěžejní. Neboť právě optimalizace variabilního odměňování, které se ve vybrané společnosti určuje na základě hodnotícího formuláře, je dle zástupců vybrané společnosti vyžadovaným předmětem zkoumání této práce. Následně budou stanoveny výzkumné otázky. Poté budou představeny metody zkoumání, způsob sběru dat, jejich vyhodnocení a interpretace a na závěr bude představen návrh opatření.

### 4.1 Představení organizace a její pravidla odměňování

Společnost, jejíž systém odměňování je analyzován v následujícím textu, je jedním z nejhlavnějších aktérů na poli automobilového průmyslu v České republice. Hlavní sídlo má ve Středočeském kraji a její zaměstnanci se dají vyčíslit v řádech desetitísiců.

Pravidla odměňování u vybrané společnosti vychází z kolektivní smlouvy. Pravidla jsou popsána v její jedné kapitole. Ke zmíněné kapitole je přiložena jedna příloha a tři dohody.

Pravidla odměňování uvedená v kolektivní smlouvě se vztahují na všechny tarifní zaměstnance, přičemž tarifní zaměstnanec je takový zaměstnanec, který vykonává povolání z podnikového katalogu profesí vybrané společnosti. Ostatních zaměstnanců se týkají pouze body: příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci ve ztíženém prostředí a příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách, příplatek za práci v sobotu a v neděli, splatnost mzdy a průměrný výdělek používaný v pracovněprávních vztazích. Další výjimkou jsou tarifní zaměstnanci se sjednanou smluvní mzdou pro tarifní zaměstnance. Na ty se vztahují po dobu sjednané smluvní mzdy pouze body: katalog profesí, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci ve ztíženém prostředí, podnikový bonus – variabilní část, podnikový bonus – zaručená část, fond vedoucího, splatnost mzdy, odměna za pracovní pohotovost a průměrný výdělek používaný v pracovněprávních vztazích. (Woff, 2021)

#### **4.1.1 Součásti mzdy a splatnost mzdy**

Každému zaměstnanci náleží od zaměstnavatele mzda, za jím vykonanou práci. Mzda je plněna peněžitě či formou peněžité hodnoty (tzv. naturální mzda). U tarifních zaměstnanců je mzda tvořena tarifní mzdou a osobním ohodnocením, které se určuje na základě systému popsaném níže v bodě „osobní ohodnocení“.

Dalšími součástmi mzdy mohou být příplatky, podnikový bonus – variabilní část, podnikový bonus – zaručená část, fond vedoucího a odměňování v týmové organizaci práce.

Do mzdy však nelze zahrnovat taková plnění, která se poskytují na základě zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním. Jsou to náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady či odměny za pracovní pohotovost.

Na určitých vytipovaných specializovaných funkcích na klíčových pracovištích (tj. schválených Paritní komisí) lze s tarifními zaměstnanci v pracovní smlouvě sjednat smluvní mzdu. Smluvní mzda se zpravidla sjednává na dobu určitou v podobě dvanácti po sobě jdoucích měsíců a lze ji sjednávat opakovaně.

Smluvní mzdu může mít v období od 1.4.2018 do 31.3.2018 sjednáno maximálně 1 500 zaměstnanců (vyjma zaměstnanců, kterým byla přiznána smluvní mzda na dobu vyslání do zahraničí). Posuzování, schvalování a evidenci těchto zaměstnanců zajišťuje útvar Péče o lidské zdroje.

K výplatě mzdy dochází po vykonání práce nejpozději v měsíci následujícím po měsíci, kdy byla práce vykonána. Vybraná společnost neposkytuje hromadné zálohy. V případě, že zaměstnanec v době splatnosti čerpá dovolenou, lze zaměstnanci vyplatit zálohu před zahájením dovolené. Mzdy, které se vyplácejí hotově a přesahují násobky celých 50 Kč, jsou splatné v nejbližším výplatním termínu, který bude následovat. Z tohoto rozhodnutí jsou vyňati ti, kteří ukončují svůj pracovní poměr a mají poslední vyúčtování mzdy a dále ti, kterým není v daném měsíci vyplácena žádná mzda, nýbrž jenom nemocenské dávky. Reklamace mzdy, které jsou oprávněné a jedná se o částky nižší než 300 Kč netto jsou splatné v nejbližším následujícím výplatním termínu. Částky nad 300 Kč jsou zaměstnanci vyplaceny neprodleně. (Woff, 2021)

#### 4.1.2 Tarifní mzda, katalog profesí a paritní komise

Za tarifní mzdu se dle kolektivní smlouvy považuje taková mzda, která je vyčíslena dle stanoveného měsíčního tarifu tarifní třídy, kterou má zaměstnanec sjednanou ve své pracovní smlouvě. Do jednotlivých tarifních tříd se zaměstnanci zařazují na základě náročnosti práce, kterou vykonávají, zaměstnancově odpovědnosti a dle katalogu profesí a databanky ke katalogu profesí vybrané společnosti. Zároveň jsou v tarifní třídě zohledněny znalosti, dovednosti a vzdělání zaměstnance. Kromě tarifních stupňů používá vybraná společnost také tarifní mezistupně, díky kterým zaměstnanec motivuje a podporuje jejich flexibilitu.

Pod pojmem mzdový tarif se rozumí sazba tarifní mzdy, která se vztahuje na určitý čas. Vybraná společnost uplatňuje 12 tarifních skupin a 9 tarifních mezistupňů. Společnost používá měsíční tarify a dále je popisuje v samostatné příloze. Pokud zaměstnanec neodpracuje určitou část stanovené pracovní doby, je mu tarifní část poměrně krácena. Tomu se dá však vyhnout, pokud má zaměstnanec sepsanou dohodu o napracování poskytnutého pracovního volna a v následujících 6 měsících si neodpracovanou dobu napracuje.

Ve vybrané společnosti došlo od 1.4.2020 ke zvýšení tarifů o 5,7 %. Níže na obrázku č. 2 jsou zobrazeny tarify, které byly platné pro období od 1.4.2020 do 31.3.2021. (Woff, 2021)

Tarifní skupina	Mezistupeň	Kč
J1		26 159
J		27 148
	IO	28 202
I		29 254
	HO	30 374
H		31 494
	GO	32 733
G		33 972
	FO	35 350
F		36 729
	EO	38 298
E		39 867
	DO	41 620
D		43 373
	CO	45 359
C		47 344
	BO	49 602
B		51 859
	AO	54 433
A		57 017
A1		61 431

Zdroj: Příloha „Dohoda DI/2020 a 2021“ ke Kolektivní smlouvě vybrané společnosti, (Woff, 2021)

Obrázek 2 - Tarifní skupiny a jejich odměna od 1.4.2020 do 31.3.2021

Od 1.4.2021 došlo ve vybrané společnosti ke zvýšení tarifů od 1.4.2021 o 2 000 Kč. Proto pro období trvající od 1.4.2021 do 31.3. 2022 platí přehled z níže uvedeného obrázku č. 3.

Tarifní skupina	Mezistupeň	Kč
J1		28 159
J		29 148
	IO	30 202
I		31 254
	HO	32 374
H		33 494
	GO	34 733
G		35 972
	FO	37 350
F		38 729
	EO	40 298
E		41 867
	DO	43 620
D		45 373
	CO	47 359
C		49 344
	BO	51 602
B		53 859
	AO	56 433
A		59 017
A1		63 431

Zdroj: Příloha „Dohoda DI/2020 a 2021“ ke Kolektivní smlouvě vybrané společnosti, (Woff, 2021)

Obrázek 3 - Tarifní skupiny a jejich odměna od 1.4.2021 do 31.3.2022.

Zaměstnanci se řadí do jednotlivých tarifních skupin srovnáním popisu vykonávané činnosti (vytváření vedoucím dané organizační jednotky) a charakteristiky pracovní činnosti dané profese v katalogu nebo databance. Nové profese či změnu stávajících profesí v katalogu a databance má v kompetenci tzv. „Paritní komise“, která je společným orgánem pro obě smluvní strany.

V paritní komisi zasedá šest osob z řad zaměstnavatele a šest osob z řad zaměstnanců, přičemž se při výběru dává přednost těm zaměstnancům, kteří se zabývají nebo zabývali hodnocením pracovních míst. Předsedou je vedoucí útvaru Plánování lidských zdrojů. Místopředsedu určuje odborová organizace. (Woff, 2021)

### 4.1.3 Osobní ohodnocení

Nejdůležitější částí kolektivní smlouvy vybrané společnosti je v této práci právě kapitola „osobní ohodnocení“. V následujícím textu bude provedena jeho analýza a budou představeny návrhy na změnu či potenciální vylepšení daného systému.

Díky osobnímu ohodnocení lze vytvořit rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci na základě jejich odborných znalostí, osobních vlastností, schopností a dlouhodobě dosahovaných pracovních výsledků. Ve vybrané společnosti dochází k osobnímu ohodnocení na základě systému, kdy přímý nadřízený posoudí zaměstnancův individuální výkon za určitý časový úsek pomocí čtyř kritérií. Hodnocení nesmí být ovlivněno osobností zaměstnance. Je nutné posuzovat pouze jeho pracovní výkon. Každý pracovník je hodnocen v závislosti na jemu svěřenou pracovní činnost, její náplň a funkci. Nelze tedy někoho s náročnější prací lépe ohodnotit jen za to, že jeho práce pod sebou skrývá více úskalí než práce někoho jiného. Toto kritérium je totiž zahrnuto již v roztřídění do tarifních tříd.

Prvním kritériem je „Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce“, kdy dochází k hodnocení kvality vykonávané práce bez výkyvů a změn, chybnosti či bezchybnosti práce, kreativního přístupu k práci, kvantitativního i kvalitativního plnění úkolů, dodržování časového harmonogramu a včasného plnění.

Druhé kritérium nese název „Spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)“. V tomto kritériu je posuzováno využití odborných znalostí zaměstnance v jeho práci, spolupráce s odbornými oblastmi, předávání znalostí a zkušeností kolegům, sledování nejnovějších výrobních a technologických trendů a aktivní zaměření na zvyšování kvalifikace. U řídicích pracovníků se také posuzují jejich organizační a řídicí schopnosti, schopnost jednat s lidmi, respektování názorů kolegů a evaluace mezilidských vztahů.

Dalším kritériem je „Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost“, ve kterém se posuzuje zaměstnancova samostatnost, spolehlivost, ochota k převzetí zodpovědnosti za svěřené úkoly, podpora flexibilních změn pracovišť a rotačních změn v rámci týmů, snaha řešení problémů a podávání návrhů na zlepšení.

Čtvrtým a posledním kritériem je kritérium „Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky“. V této kategorii se hodnotí, jak zaměstnanec využívá svou pracovní dobu ke splnění stanovených cílů,

jakou má pracovní kázeň, zda dodržuje zásady BOZP a zásady compliance, dále principy integrity, etické zásady, zda hájí hodnoty společnosti, snaží se snižovat náklady, zachází se svěřenými prostředky úsporně a snaží se vhodně naplánovat svoji nepřítomnost a dbát na to, aby byla co nejnižší. (Woff, 2021)

Níže na obrázku č. 4 je vyobrazen hodnotící formulář vybrané společnosti.

Stupně hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy	Všobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
I. Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	0	1	2	3	4	5
IV. Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	0	1	2	3	4	5

Zdroj: Kolektivní smlouva vybrané společnosti, Kapitola D – Pravidla odměňování, (Woff, 2021)

Obrázek 4 - Hodnotící formulář vybrané společnosti

Po vyplnění výše popsaného a vyobrazeného formuláře dojde k sečtení obdržených bodů. Tyto body se následně převedou na procenta, která značí zároveň výši osobního ohodnocení. Procento se udává z tarifní třídy daného zaměstnance. Při každém hodnocení lze zaměstnanci jeho osobní ohodnocení navýšit či snížit až do doby dalšího hodnocení.

Rozpočet na vyplácení osobního ohodnocení je určen stejným procentem ze součtu všech tarifů pro danou oblast. Ve vybrané společnosti je stanovena periodicitu osobního ohodnocení tarifních zaměstnanců takto:

- rok 2020: 1.6., 1.10.,
- rok 2021: 1.1., 1.7., 1.10.,
- rok 2022: 1.1.



Z těchto termínů jsou povinné termíny hodnocení pouze 1.6.2020 a 1.7.2021, ostatní termíny jsou nepovinné. V termínech hodnocení se vyskytují i výjimky jako je například hodnocení nových zaměstnanců, vyučenců, lidí po přerušeném zaměstnání či při novém zatřídění. Noví zaměstnanci se hodnotí po 3 měsících a v případě, že odpracovali 21 směn. Při splnění odpracování 21 směn se považuje první měsíc za celý, i když zaměstnanec nastoupil až v průběhu měsíce. Do zmiňovaných 3 měsíců se zahrnuje i doba, po kterou pracoval zaměstnanec pod agenturou, ale pracoval na stejné pracovní pozici, jako je ta, na kterou nastupuje. Jinak se provede hodnocení nejdéle po 6 měsících zaměstnání. Vyučenci jsou hodnoceni podle stejných zásad jako noví zaměstnanci, zároveň jim však může být při nástupu přiznáno ohodnocení ve výši stanovené dohodou. Po přerušení zaměstnání a při novém zatřídění dochází k novému hodnocení zaměstnance.

Po dokončení hodnocení je výsledek hodnocení schválen personálním oddělením a následně je sdělen zaměstnanci ze strany hodnotitele nejdéle k prvnímu dni vyplácení nového ohodnocení (výjimku tvoří dlouhodobě nepřítomní). Pokud na základě hodnocení dojde ke snížení osobního ohodnocení, je třeba informaci předat písemně a řádně ji odůvodnit. Následně zaměstnanec svým podpisem potvrdí seznámení se s výsledky hodnocení.

Průměrná částka vyčleněná z rozpočtu za účelem vyplacení osobního ohodnocení činí 15,3 % z aktuálních tarifů, které byly popsány v samostatné kapitole. Zaměstnanci, který nedosahuje požadovaného výkonu, může být přiznané ohodnocení sníženo až o 80 %. Ohodnocení se snižuje na měsíc, kdy byl pokles výkonu zaznamenán, přičemž je přímý nadřízený povinen danému zaměstnanci oznámit důvody pro toto snížení včetně jeho výše. Takto snížená částka lze přerozdělit mezi ostatní zaměstnance v rámci oddělení, kteří se nacházejí ve stejné kategorii. (Woff, 2021)

#### **4.1.4 Příplatky**

Další složkou odměn zaměstnanců vybrané společnosti jsou příplatky. K jejich vyplácení dochází tehdy, kdy zaměstnanec vykonává práci v odlišných podmínkách, které jsou předem definovány v kolektivní smlouvě dané organizace. Z kolektivní smlouvy vyplývá, že zaměstnavatel vyplácí svým pracovníkům příplatky:

- za práci přesčas,
- za práci v noci (22 hod – 6 hod),
- za práci ve svátek,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- za práci v nestandardních pracovních podmínkách,
- za práci v sobotu a v neděli,
- za práci v odpolední směně (14 hod – 22 hod),
- racionalizační,
- za trh práce,
- za práci v systémech směn,
- za práci v taktu,
- pro instruktora odborné praxe.

#### **4.1.5 Podnikové bonusy**

Podnikové bonusy jsou u vybrané společnosti dvojího druhu – variabilní a zaručené. Dalším, nestandardním, typem bonusu je fond vedoucího. Variabilní složka bonusu se v roce 2021 vypočítává za výsledky z roku 2020 jako násobek částky proměnlivého bonusu za výsledky roku 2019, koeficientu udávajícího podíl zisku před zdaněním v roce 2020 oproti roku 2019 dle výkazu zisku a ztrát z konsolidované účetní závěrky za daný kalendářní rok a koeficientu nárůstu průměrné mzdy tarifních zaměstnanců v roce 2020 oproti roku předešlému. Takto vypočtená částka je pro rok 2021 zaokrouhlena nahoru na celé tisíce Kč.

Z výplaty variabilního bonusu jsou vyňati ti zaměstnanci, kteří:

- odpracovali méně než 37,5 hod v rámci stanovené pracovní doby od 1.1. 2020 do 31. 12. 2020 (možnost žádat o výjimku, pokud byl zaměstnanec v pracovní neschopnosti, měl nemoc z povolání nebo měl velmi závažné důvody pro nepřítomnost),
- do 1. 4. 2021 sice neukončili pracovní poměr, ale běžela jim výpovědní doba z důvodu podání výpovědi dle Zákoníku práce §52, písm.g),
- zameškali bez omluvy pracovní dobu v délce 7,5 hod a více od 1. 1. 2020 do 31. 12. 2020.

Na druhé straně stojí zaručená část bonusu. Zaručený bonus se vyplácí dvakrát ročně, pokud dojde ke splnění stanovených podmínek. Základ výše bonusu za první období 2020 (listopad 2019 – duben 2020) je součet tarifu a osobního ohodnocení k 30. 4. 2020 násobený koeficientem 0,65. Pro druhé období (květen 2020 – říjen 2020) se základna vypočítá dle stejného principu a to ke dni 31. 10. 2020. Pro rok 2021 platí shodný postup výpočtu s termíny listopad 2020 – duben 2021 pro první období a květen 2021 – říjen 2021 pro období druhé.

Výplata zaručeného bonusu se nerealizuje, pokud:

- zaměstnanec nebyl nepřetržitě v pracovním poměru alespoň po dobu 3 měsíců,
- zaměstnanec dostal výpověď dle ZP §52 písm.g) nebo došlo ke zrušení pracovního poměru dle ZP §55 odst.1,
- zaměstnanec neomluveně zameškal 7,5 a více hodin z pracovní doby, zároveň se neomluvené nepřítomnosti z kratších částí směn sčítají.

Zaměstnanec může být také odměněn nad rámec stanovených odměn, a to za pomoci fondu vedoucího, který slouží k odměňování za vynikající pracovní výsledky vznikajících v souvislosti s plněním pracovních úkolů. (Woff, 2021)

#### **4.1.6 Další druhy odměn**

Vybraná společnost také nabízí druhy odměn jako je: odměna za pracovní pohotovost, odměňování v týmové organizaci práce či odměňování v Chráněném/ profilovém centru. Pracovní pohotovost je doba, která se nezapočítává do pracovní doby, pokud však nebyl zaměstnanec povolán k vykonání práce.

Za pracovní pohotovost nelze zaměstnanci vyplatit mzdu, příplatek či jiný druh odměny, ale náleží mu odměna za pracovní pohotovost.

V odměňování v týmové organizaci hrají důležitou roli týmy. Týmy se odměňují na základě dohodnutých cílů výsledků práce, která se hodnotí z pohledu produktivity, kvality, hospodárnosti a efektivity výroby. K těmto ukazatelům jsou jednotlivě přiřazeny cílové prémie, které se následně samostatně vyplácejí.

Poslední zmíněnou odměnou je odměňování v Chráněném/ profilovém centru. Pokud dojde po přestupu zaměstnance do střediska Chráněného/profilového centra k tomu, že zaměstnanec klesne v zařazení do tarifních skupin, bude zaměstnanec pobírat doplatek ke mzdě, a to pokud jeho mzda po zařazení do nové skupiny nebude dosahovat 85 % posledního průměrného výdělku používaného v pracovněprávních vztazích na původním pracovišti před změnou. Výše doplatku se určuje jako rozdíl mezi dosaženou mzdou a 85 % původního průměrného výdělku. (Woff, 2021)

#### **4.1.7 Průměrný výdělek používaný v pracovněprávních vztazích**

Průměrný výdělek v pracovněprávních vztazích se určuje na základě hrubé mzdy, která je zaměstnanci zúčtována k výplatě v rozhodném období a na základě doby, kterou zaměstnanec v rozhodném období odpracoval. Rozhodným obdobím se zpravidla rozumí kalendářní čtvrtletí.

Pokud dojde k zúčtování k výplatě takové části mzdy, která přesahuje dobu jednoho čtvrtletí, zjistí se pro výpočet průměrného výdělku její část připadající na jedno čtvrtletí. Zbytek mzdy se zahrne do hrubé mzdy, která bude sloužit k zjišťování průměrného výdělku v dalším období.

Pokud dojde k zúčtování zaměstnancovy mzdy za práci z předchozího kalendářního čtvrtletí, zahrne se v rozhodném období při zjišťování průměrného

výdělku do hrubé mzdy úměrná část z této mzdy, která odpovídá odpracované pracovní době.

Rozhodným obdobím pro výpočet průměrného výdělku při zjišťování náhrady škody za pracovní úrazy a nemoci z povolání je kalendářní čtvrtletí, případně kalendářní rok (pokud je to tak pro zaměstnance výhodnější) (Woff, 2021).

## **4.2 Výzkumné otázky**

Následující text se bude věnovat podrobněji bodu „Osobní ohodnocení“. Aby mohlo dojít k podání návrhu opatření, je třeba si nejprve stanovit výzkumné otázky, na které bude nalezena odpověď v samotném zkoumání a vyhodnocení systému osobního ohodnocení vybrané společnosti.

Při vyplácení odměn, a to zejména těch variabilních, se dle Armstronga (2009), Hroníka (2006) a Kocourka (2007) vychází převážně z hodnocení pracovníků. Jak uvádí Bělohlávek (2017) a Hroník (2006), při hodnocení pracovníků nezáleží jen na podobě hodnotícího formuláře, ale i na tom, s jakou periodicitou je odměňování prováděno. Po provedení hodnocení každého pracovníka jeho nadřízeným má být evaluace jednoduše, srozumitelně a efektivně napojena právě na systém odměňování. Touto problematikou se bude u vybrané společnosti zabývat první výzkumná otázka, která byla stanovena takto: „Je systém hodnocení a jeho převod na variabilní odměňování koncipován správným způsobem?“

V samostatné kapitole teoretické části byl také nastíněn vliv hodnocení a odměňování na motivaci jedince. Shields (2016) uvádí, že aby zaměstnanci byli motivováni k vyšším výkonům, je potřeba, aby se jejich hodnocení odrazilo v odpovídajícím nárůstu mzdy či některého z benefitů. Aby bylo zhodnoceno, jakým způsobem se hodnocení a následný způsob variabilního odměňování ve vybrané společnosti promítne do motivace zaměstnanců, byla stanovena druhá výzkumná otázka: „Jak se pravděpodobně promítne způsob hodnocení a následné převedení do odměňování vybrané společnosti do motivace zaměstnanců?“

Jelikož zmiňovaní autoři (Shields, Kocourek, Hroník či Armstrong) při popisu jednotlivých systémů uvádějí konkrétní příklady z praxe – E.ON Bohemia či ConocoPhillips, které mezi sebou porovnávají a komentují, byla stanovena třetí výzkumná otázka takto: „Jak dochází ke stanovení variabilních odměn u jiných firem na trhu a v jakém časovém horizontu?“

Z výše uvedeného textu vyplývají výzkumné otázky k analýze, kterými jsou:

1. Je systém hodnocení a jeho převod na variabilní odměňování koncipován správným způsobem?
2. Jak se pravděpodobně promítne způsob hodnocení a následné převedení do odměňování vybrané společnosti do motivace zaměstnanců?
3. Jak dochází ke stanovení variabilních odměn u jiných firem na trhu a v jakém časovém horizontu?

### **4.3 Metody zkoumání a sběr dat**

V bakalářské práci jsou použity kvalitativní metody výzkumu, konkrétněji metody explanační, tedy obecně teoretické metody, kterými jsou analýza a porovnání. Poslední zvolenou metodou zkoumání je popis.

Pod pojmem analýza si lze představit proces, při kterém se složitější celky rozčleňují na menší a jednodušší části. Analýza se často používá při rozbořech různých situací či systémů a díky ní lze popisovat stavbu a vyčleňovat určité části jednotlivých systémů (Mania, 2013).

Porovnání lze označit za analytický nástroj, jehož primárním účelem je identifikovat diferenciované vlastnosti dvou či více elementů. Na základě této diferenciační analýzy jsou pak zkoumané elementy seřazeny sestupně, na základě jejich využitelnosti pro daný účel.

Popis je proces, při kterém je určitý jev, předmět či skutečnost rozebrán tak, aby bylo snadné si o něm udělat vlastní představu.

Jelikož je téma odměňování v České republice považováno za kontroverzní téma, nejeví se jako vhodné použít některou z kvantitativních metod, jako je například dotazník. Dá se totiž očekávat, že málokdo by byl ochotný zmínit výši své odměny, spokojenost či nespokojenost s touto odměnou a navrhnout opatření, která by se dala v rámci systému hodnocení a odměňování zavést. I kdyby byl dotazník anonymní, nelze předpokládat, že by odpovědi respondentů byly objektivní. Kromě formy odpovědí je také nutné zvážit úskalí nízkého počtu respondentů. Z těchto důvodů bylo od kvantitativního průzkumu formou dotazníku upuštěno.

Aby nebylo zasaženo do soukromí zaměstnanců vybrané společnosti, byla zvolena kvalitativní metoda, která spočívá v analýze, porovnání a popisu. Jelikož veškerá

teorie, která kdy vznikla, není nic jiného než empiricky prokázaná praxe, lze považovat za vhodný způsob výzkumu analýzu, porovnávání a popis teoretických poznatků a systému, který je v praxi využíván. Za kritický bod tohoto výzkumu lze považovat pohled autorky, který může objektivní realitu lehce subjektivizovat. Dalším úskalím může být rozsah použitých teoretických poznatků, který nepokrývá veškeré vědění, které v souvislosti s touto problematikou vzniklo. Naopak za pozitivum zvoleného přístupu lze považovat jedinečný vhled do problematiky, který má každý autor jiný. Vybraná společnost si tak může díky tomuto vhledu udělat obrázek o vnímání nastaveného systému z pohledu externího pozorovatele. Dalším pozitivem je bezpochyby detailní analýza jednotlivých výzkumných otázek, což by v dotazníkovém šetření u práce podobného formátu nebylo možné zrealizovat.

Základní data týkající se hodnotícího systému a systému odměňování vybrané společnosti jsou čerpána z kolektivní smlouvy společnosti. Tento systém byl popsán v předchozích kapitolách. Zdroj ostatních dat je citován vždy u příslušného srovnání či popisu.

V následujících kapitolách bude odpovězeno na výzkumné otázky vyhodnocením získaných dat a jejich interpretací. V každé z kapitol, která se zabývá výzkumnou otázkou, bude také navrženo konkrétní opatření.

#### **4.4 Vyhodnocení dat, jejich interpretace a návrh opatření**

V každé z následujících podkapitol je rozebrána jedna z výzkumných otázek. Nejprve je hodnocena formální stránka formuláře. Zde se rozebírají otázky, jako například, zda kritéria obsahují vše, co by obsahovat měla či zda jsou nastaveny stupně hodnocení správným způsobem. Dále je popsán a analyzován převod hodnocení na odměňování a periodicitu hodnocení. Nedílnou součástí praktické části je také zvážení všech aspektů týkajících se propojení nastaveného hodnocení a odměňování s motivací zaměstnanců, a to včetně vlivu na motivaci vyčleněného rozpočtu na výplatu odměn. V poslední výzkumné otázce pak dochází k porovnání nastaveného systému hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti Hyundai Transys, která se pohybuje v podobném odvětví a má k dispozici kolektivní smlouvu, díky které se dají oba nastavené systémy porovnat.

Na každou z výzkumných otázek je nahlíženo jak z teoretického, tak z praktického hlediska. Po popisu je provedena analýza a případné porovnání. V každé z kapitol

je popsáno doporučené opatření pro vybranou společnost včetně popisu případných rizik.

#### **4.4.1 Je způsob hodnocení a jeho převod na variabilní odměňování koncipován správným způsobem?**

Jelikož je hodnotící formulář komplexním systémem, který slouží k hodnocení pracovníků a stanovování variabilních odměn, obsahuje několik složek, které umožňují jeho správné uchopení. Jsou jimi kritéria hodnocení a stupně hodnocení.

V následujícím textu bude nejprve posouzeno, zda kritéria hodnocení obsahují vše, co by měla nebo jim naopak něco přebývá. Následně budou analyzovány stupně hodnocení. Jelikož efektivní hodnotící formulář musí sbírat dle Hroníka (2006) informace o zaměstnancích v pravidelných intervalech, bude také zhodnocena periodičita prováděného hodnocení. V samotném závěru kapitoly pak bude zhodnocen způsob převodu hodnocení do variabilní složky odměňování.

Ve vybrané společnosti byla stanovena tato kritéria hodnocení:

- kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce,
- spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how),
- flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost,
- pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky.

Hroník (2006) uvádí hodnotící formulář zaměřující se na 3 oblasti: výkon, vstup a proces. Do kritérií výkonu řadí:

- své cíle plní včas a úplně (produktivně, efektivně),
- vyhledává příležitosti (nečeká na zadání),
- dává si náročné cíle (více než se předpokládá).

Do kritérií vstupu pak řadí:

- pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti,
- je otevřený dalšímu rozvoji a změně, nepřetržitě na sobě pracuje,
- přemýšlí v souvislostech a systému (nad rámec své práce).



Mezi procesní kritéria pak řadí:

- je zaujat svou prací,
- vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje),
- prosazuje zájmy celku, nejen své a svého bezprostředního okolí.

Po sloučení teoretických a praktických poznatků vznikne tabulka č. 3:

Pořadí	Praktické kritérium	Teoretické kritérium odpovídající praktickému kritériu	Oblast hodnocení
1	Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	Své cíle plní včas a úplně (produktivně, efektivně)	Výkon
2	Spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)	Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje), prosazuje zájmy celku, nejen své a svého bezprostředního okolí	Proces
3	Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání), je otevřený dalšímu rozvoji a změně, nepřetržitě na sobě pracuje, přemýšlí v souvislostech a systému (nad rámec své práce).	Výkon, vstup
4	Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	X	Proces
5	X	Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti;	Vstup
6	X	Dává si náročné cíle (více než se předpokládá)	Vstup
7	X	Je zaujat svou prací	Proces

Zdroj: Upraveno dle (Hroník, 2006), (Woff, 2021)

Tabulka 3 - Porovnání teoretických kritérií s kritérii z praxe

V prvním sloupci tabulky jsou vyjmenovány kategorie, které se objevují v hodnotícím formuláři vybrané společnosti. K těmto kategoriím byly přiřazeny odpovídající kategorie dle teorie ve druhém sloupci. Třetí sloupec označuje, o jakou oblast hodnocení se jedná.

Hned u prvního a druhého kritéria je patrné, že praxe odpovídá téměř dokonale teorii, přičemž druhé kritérium je v praxi formulováno stručněji a zároveň přehledněji oproti teorii, která toto kritérium posuzuje ve více hodnotících řádcích. Zde by bylo na místě se zamyslet nad tím, zda by jednotlivá kritéria neměla být rozdělena do více kategorií, aby bylo srozumitelné, co je hlavním prvkem hodnocení daného řádku. U třetího praktického kritéria dochází ke sloučení kritérií vstupových a výkonových, čímž je dosahováno toho, že třetí kritérium v sobě zahrnuje širokou škálu kvalit jedince a hodnotitel i hodnocený nemusí mít jasnou představu o tom, jak by měli tento řádek vyplnit. Čtvrté kritérium v teorii zcela chybí. Tato absence se dá vysvětlit tím, že společnost, která hodnotící formulář využívá, vychází z konkrétních zkušeností na pracovišti a dle těchto zkušeností hodnotící formulář nastavila. Toto kritérium je také závislé na typu mzdy (úkolová, časová apod.) a svěřených prostředcích. V tomto případě je tedy čtvrté kritérium zcela vhodně implementováno do hodnotícího formuláře.

Ve formuláři však zcela chybí tři kritéria z teoretických poznatků. Formulář nezkoumá, zda má pracovník pro svou práci všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti. To se dá vysvětlit tím, že toto kritérium ovlivňuje zařazení do tarifní skupiny, proto není nutné ho zohledňovat při variabilním odměňování. Což je zmíněno i v samostatné kapitole kolektivní smlouvy s názvem „Osobní ohodnocení“, kde je vše objasněno. Kritérium „dávání si náročných cílů“ může být také těžko splnitelné, neboť ne každý pracovník je na takové pozici, kdy by si mohl sám vytyčovat cíle nad úroveň svých činností. Může mít nějakou iniciativu, kterou představí svému nadřízenému a v případě dohody dojde k vytyčení náročnějších cílů, není to však něco, co by muselo být v dané společnosti nutně promítnuto ve variabilní složce mzdy. Posledním chybějícím kritériem je zaujetí prací, které by zahrnuto být mohlo, ale musí se vzít v potaz, že ne vždy lze zaujetí na druhých lidech pozorovat s co největší mírou objektivit. Zároveň jsou ve formuláři zahrnuty velice podobné kategorie, jako například: iniciativa, samostatnost či kvalita.

Hodnotící formulář se tedy zdá být nastaven vhodně. Výtka by se dala najít pro kumulaci obsáhlejších specifik víceslovných výrazů, které nemusí být, právě z důvodu stručnosti, správně pochopeny, a to jak ze strany hodnoceného, tak ze strany hodnotitele.

Od jednotlivých kritérií se plynule přechází k stupňům hodnocení. Dle Hroníka (2006) je možné stanovit trojdílnou, čtyřdílnou, pětidílnou, šestidílnou, sedmidílnou, desetidílnou a stodílnou stupnici. Vybraná společnost si zvolila stupnici šestidílnou, která by dle teorie neměla mít středovou hodnotu, neboť smyslem šestidílné stupnice je se středové hodnotě vyhnout. Šestidílnou stupnici si mimo jiné zvolila i společnost E.ON, která pomocí této stupnice hodnotí úroveň kompetencí. Pro porovnání teoretické a praktické stupnice je přiložena tabulka č. 4:

<b>Stupnice v teorii</b>	<b>Stupnice v praxi</b>
Mizivá úroveň	Neodpovídá očekávání
Nízká úroveň	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy
Spíše nízká úroveň	Všeobecně odpovídá očekávání
Spíše vysoká úroveň	Lehce překračuje očekávání
Vysoká úroveň	Zřetelně překračuje očekávání
Velmi vysoká úroveň	Dalece překračuje očekávání

Zdroj: Upraveno dle (Hroník, 2006), (Woff, 2021)

Tabulka 4 – Porovnání hodnotící stupnice v teorii a praxi - I

U takto nastavené stupnice je problém se středovou hodnotou, která zde být nemá. Při zachování šestidílné bodové stupnice je tak nutné tuto středovou hodnotu nahradit například spojením „Většinou odpovídá očekávání“.

Hroník (2006) však zmiňuje i stupnici, která má středovou hodnotu a zároveň ji má posunutou níže. V tom případě je ale průměrnost hodnocena nižším ohodnocením vzhledem k celkovému hodnocení. Porovnání stupnic pak vypadá jako v tabulce č. 5:

<b>Stupnice v teorii</b>	<b>Stupnice v praxi</b>
Nízká kvalita	Neodpovídá očekávání
Podprůměrná kvalita	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy
<b>Průměrná kvalita</b>	<b>Všeobecně odpovídá očekávání</b>
Lepší průměr	Lehce překračuje očekávání
Velmi dobrá kvalita	Zřetelně překračuje očekávání
Excelentní kvalita	Dalece překračuje očekávání

Zdroj: Upraveno dle (Hroník, 2006), (Woff, 2021)

Tabulka 5 – Porovnání hodnotící stupnice v teorii a praxi - II

Způsob, který vybraná společnost zvolila, tedy odpovídá teorii. Je však nutné se zamyslet nad tím, zda chce společnost vystupovat tak, že průměrnost, tedy očekávání rovnající se realitě, bude hodnotit v dolní polovině stupnice, což může zapříčinit jak demotivaci, tak motivaci zaměstnanců, nebo zda zvolí novou strategii v podobě více či méně dílné stupnice, kde bude jasně vymezen střed.

Je však nutné zvážit, že zaměstnanec pracující průměrně, tedy dle jeho popisu práce, který bude ohodnocen v nižší polovině stupnice, může být demotivován, protože zjistí, že i když odpovídá standardům, nedosáhne na průměrné hodnocení. Zároveň však může cítit motivaci v posouvání se výš díky tomu, že se prací nad průměrným výkonem může dostat až o tři úrovně hodnocení výš.

Kromě verbální stupnice používá vybraná společnost i neverbální hodnotící stupnici, a to na základě přidělených bodů jednotlivým verbálním hodnocením. Stupnice začíná na „0“ a končí na „5“. Tento kombinovaný styl stupnice je vhodný, neboť spojuje jasný, přehledný a jednoduchý styl hodnocení se stylem, který je i zpětně schopen konkrétněji nastínit výsledky jednotlivých složek hodnocení.

Po nastavení správných kritérií hodnocení a stupnice hodnocení nesmí být opomenuto nastavení správné periodicity hodnocení. Dle Bělohlávka (2017) se organizace stejně jako jednotliví pracovníci v čase rozvíjí. Proto je potřeba, pokud

tedy chceme pracovníky motivovat a podporovat je v dalším rozvoji, hodnotit zaměstnance v pravidelných intervalech. Za ideální periodu pro hodnocení je podle něj stanoveno roční, pololetní nebo čtvrtletní hodnocení.

Hroník (2006) uvádí, že se hodnotí vždy periodicky. Podle něj je nejrozšířenější periodou hodnocení období jednoho roku, což ale nemá být chápáno tak, že by po zbytek roku nedocházelo k hodnocení. Dochází k evaluacím dílčím, při kterých si obě zúčastněné strany nachází cíle. Jelikož se práce zaměřuje na firmu působící v automobilovém průmyslu, je namístě zmínit příklad, který zmiňuje i Hroník. Lee Iacocca, jedna z nejvýraznějších osobností managementu v oblasti automobilového průmyslu, uplatňoval čtvrtletní cyklus hodnocení. I další firmy, které Hroník uvádí, používají cyklus tříměsíční. Celkově pro nastavení cyklů hodnocení však platí, že čím výše v hierarchii, tím je cyklus delší.

Při dohledání roku 2021 a jeho nastaveného hodnocení ve vybrané společnosti se lze dočíst, že hodnocení tarifních zaměstnanců bylo stanoveno k 1.1.2021, 1.7.2021 a 1.10.2021, přičemž jediným povinným termínem je datum 1.7.2021. Jelikož v předcházejícím roce bylo povinné datum hodnocení 1.6.2020, došlo k povinnému hodnocení až po roce a jednom měsíci. Dále lze pozorovat nepravidelnost intervalů jednotlivých hodnocení. V roce 2021 dochází k třem hodnocením, přičemž první je hned první den nového roku, ke druhému hodnocení dochází až po půl roce, ke třetímu po třech měsících a hodnocení následujících let přichází tři měsíce poté.

Z toho vyplývá, že společnost má snahu o provádění hodnocení na čtvrtletní, pololetní a roční bázi, bylo by však ale vhodné, kdyby se rozhodla pro jeden rozptyl mezi hodnoceními a stanovila ho jako povinný. Jako ideální řešení dle literatury a aktuálního stavu se jeví pololetní povinné hodnocení, jelikož se jedná o kompromis mezi ročním a čtvrtletním hodnocením a zároveň se nejedná o žádný z extrémů (případná následující změna by tak nebyla tak radikální). Přičemž vhodnými daty by mohla být data 1.3. a 1.9. daného roku, aby hodnocení neprobíhalo v době vánočních svátků či letních prázdnin. Po otestování daného systému pak lze upravit na pravidelné roční či čtvrtletní hodnocení. Pokud by však změna a přesun k častějším hodnocením nebyla ve vybrané společnosti přijata kladně, bylo by vhodné nastavit pravidelné roční hodnocení. Čtvrtletní hodnocení je totiž administrativně náročné a pro firmu takového formátu by mohlo být nereálné.

Když už je hodnotící formulář sestaven formálně i lexikologicky správně a obsahuje všechny složky, které by obsahovat měl a zároveň je zajištěno, aby perioda hodnocení byla fixně stanovena a dodržována, je třeba vyplněný hodnotící formulář správně převést do variabilní složky odměňování. Díky převodu hodnocení do formy odměn dochází k motivaci pro rozvoj pracovníka. Kdyby hodnocení nebylo na odměňování napojeno, pracovník by byl demotivován a jeho snaha o zlepšení by nebyla ničím podnícena. Když už firma vytvoří propracovaný a smysluplný formulář, který se v některých případech při popisu systému odměňování neprávem opomíjí, musí také provázat hodnocení s odměňováním takovým způsobem, aby zaměstnanec věděl, na základě čeho mu byla přidělena ta či ona výše odměny, dále aby byl převod transparentní, smysluplný a aby s ním byl zaměstnanec předem seznámen. Převod na odměny má být jednoduchý, srozumitelný, diferencující, má mít rovný převod z hodnocení na odměnu, má být stanoven individuálně, ne porovnáván s maximální částkou a zároveň by měla být i možnost odměny snížit. (Armstrong, 2009) (Hroník, 2006)

Převod na odměny se u vybrané společnosti provádí jedna ku jedné – dosažené body vs. procentuální odměna. Tento převod je jasný, srozumitelný a snadno uchopitelný. Je tedy nastaven správně. Převod na základě procent je zcela na místě, neboť odborná literatura zmiňuje právě procentuální převody. Při takovémto nastavení není třeba s každou změnou výše mezd měnit i výši odměn, neboť se vyjadřují procentuálně. Systém odměňování je díky tomu flexibilní.

#### **4.4.2 Jak se pravděpodobně promítne způsob hodnocení a následné převedení do odměňování vybrané společnosti do motivace zaměstnanců?**

Na to, jak se promítne způsob hodnocení a následné převedení do odměňování na zaměstnance ve vybrané společnosti, se lze dívat z více úhlů pohledu. Jako první lze vysvětlit promítnutí hodnotícího formuláře na motivaci. Dále je také možné se zaměřit na to, jak ovlivňuje motivaci předávání výsledků hodnocení. Hodnocení je stanoveno na základě určených kritérií. Každému z kritérií jsou přidělovány body. Je správné, že mimo bodů si zaměstnanec dokáže představit, jakou úroveň daný bod představuje díky krátkému komentáři u každého z bodů. To ho může motivovat k lepším výkonům. Zároveň se zaměstnanec dozví, na kterou oblast by se měl

nejvíce zaměřit. Problém však může nastat u zaměstnanců, kteří by dlouhodobě dosahovali nejvyšších stupňů hodnocení a stále by setrvali na stejné pracovní pozici. Stejně tak by mohl nastat problém, pokud by zaměstnanec setrval na stejném hodnocení i přesto, že by se jeho výkon zlepšoval/ zhoršoval. Tento fakt by mohl být pro zaměstnance demotivující. Jelikož se hodnocení promítá jedna ku jedné do odměňování, je stejným způsobem ovlivněna i motivace zaměstnanců v návaznosti na odměňování.

S výsledky hodnocení a jeho promítnutím do variabilní složky mzdy je zaměstnanec vždy obeznámen. K vyšší motivaci zaměstnanců se dle Hroníka (2006) doporučuje během hodnocení zimplementovat i motivační prvek. V tom případě se jedná o motivačně-hodnotící pohovor. Pracovník v první části zhodnotí sám sebe a ve druhé části hodnotí nadřízený pracovníka. Pracovník se u sebehodnocení zaměřuje na vlastní silné a slabé stránky, největší úspěchy a selhání, výhledy v časovém horizontu jednoho roku a tří let, zhodnocení toho, co potřebuje k dosažení svých cílů, dále se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti, první věc, kterou by v organizaci změnil – něco co jej osobně brzdí, co ho drží ve firmě, případně co by se muselo stát, aby chtěl odejít, a nakonec přidá svoje vlastní podněty. Nadřízený pak shrne, s čím je u pracovníka spokojený, k čemu má u něj výhrady a jaké má s pracovníkem firma úmysly do budoucna. Nakonec obě strany navrhnou další postup a stanoví cíle a úkoly pro další období.

Pokud tedy zaměstnanec kromě hodnocení „tabulkového“ společně s promítnutím do variabilní složky odměny dostane i slovní popis svých slabých a silných stránek nejen od svého nadřízeného, ale i od sebe, může být více motivován. Touto formou si totiž obě strany udělají jasný obrázek o situaci a jsou pak schopny zavést takovou formu hodnocení a jeho promítání do variabilní odměny pracovníka, že to zaměstnance skutečně motivuje. Ten totiž bude vědět, že je podporován a není jen dalším řádkem v tabulce hodnocených.

Zavedený systém projevuje motivační tendenci, je však na místě se zamyslet nad tím, zda nelze motivaci ještě více prohloubit. Nejdůležitější je v tomto případě správné proškolení vedoucích, kteří by měli být schopni hodnotit a odměňovat takovým způsobem, který je odpovídající zaměstnancově výkonu a zároveň ho motivuje. Třešničkou na dortu by pak bylo hodnocení slovní, u kterého se však musí zvážit jeho časová náročnost, což je vnímáno i jako hlavní důvod toho, proč ho



vybraná společnost v současnosti nemá povinně zaimplementované v hodnotícím a odměňovacím systému.

Kromě této fáze, která je zaměřena převážně na výsledky hodnocení, ovlivňuje motivaci ještě ta část, která se zabývá výší odměny. Je sice pravdou, že hodnotící systém je převáděn beze změn do systému odměňovacího, nelze však opomenout fakt, že na odměny je průměrně přidělováno 15,3 % z aktuálních tarifních mezd zaměstnanců. Tento rozpočet však nemusí být vyčerpán, proto se nebude v následujícím textu rozebírat možnost snížení tohoto limitu. Zaměstnanci však mohou oproti vyčleněným 15,3 % dosáhnout odměny až ve výši 20 %. Je pravdou, že většina pracovních týmů se skládá z různorodé sorty lidí, kteří budou pravděpodobně dosahovat různých úrovní hodnocení a výše 15,3 % pro ně bude dostačující. Co se ale stane, pokud se sejde pod jednou střešou tým zaměstnanců, který dosahuje tak skvělých výsledků, že je nelze odměnit jinak než nejvyšší odměnou, tj. 20 %? Ve vybrané společnosti by byl vedoucí v tomto případě nucen všem zmíněným pracovníkům snížit bonusy na 15,3 %, aby se vešel do rozpočtu. Vedoucí by musel svým podřízeným snížit i hodnocení a pro pracovníky by to znamenalo značnou dávku demotivace, neboť věděli, že vše plní včas, jsou za práci chváleni, snaží se vymýšlet nové projekty, a i přesto nedosahují na nejvyšší hodnocení. Takový zaměstnanec si pak může myslet, že hodnocení se dává všem stejné a že se nemusí snažit.

Tento problém by vyřešilo zvýšení částky přidělované na bonusy na 20 %. Vnikl by však jiný problém. Vedoucí by ve snaze spřátelení se s kolektivem či ulehčení si práce mohl udělit všem nejvyšší možné hodnocení a tím i nejvyšší možnou odměnu. Aby k něčemu takovému nedocházelo, bylo by nutné k hodnocení doložit dokument se slovním hodnocením a dosaženými výsledky zaměstnance za uplynulé období, na základě čehož by pak došlo ke schválení požadované odměny. Zaměstnanci by tak byli motivováni nejen adekvátní odměnou, ale i slovním hodnocením, které by obdrželi. Při tomto nastavení by také bylo zajištěno, že zaměstnanci budou hodnoceni pouze na základě jejich výkonu, a ne na základě přiděleného rozpočtu. Vedoucí by pak mohl rozdělovat bonusy dle svých skutečných názorů, a ne dle přerozdělování určité částky mezi určitou skupinu lidí.

Vybraná společnost by tedy měla zvážit, zda upřednostní systém, který může být pro některé pracovníky diskriminující, i přesto že funguje, nebo půjde s rizikem

do systému nového, který by obnášel mimo jiné i náklady na edukaci vedoucích pracovníků, ale zároveň by mohl více zacílit na motivaci zaměstnanců.

#### **4.4.3 Jak dochází k stanovení variabilních odměn u jiných firem na trhu a v jakém časovém horizontu?**

Předseda představenstva vybrané společnosti uvedl, že konkurencí pro firmu jsou automobilky Hyundai, Kia, Ford a Opel.

Z dostupných zdrojů byla dohledána kolektivní smlouva společnosti Hyundai Transys Czech, s.r.o., která platí od 1.4.2021 do 31.3.2025. Jedná se o, z ekonomického pohledu, firmu velkého formátu, která působí na území České republiky.

K hodnocení zaměstnanců je v kolektivní smlouvě firmy uvedena pouze věta: „Společnost pravidelně hodnotí, dle vnitřního předpisu, způsobilost a dosahovaný výkon jednotlivých zaměstnanců a tím podporuje jejich plynulý rozvoj.“ (Transys, 2020)

Struktura mzdy zmíněné společnosti je následující: základní mzda, bonusy a příplatky. Za základní mzdu se považuje měsíční tarif mzdy zaměstnance, kdy do tarifů jsou jednotliví zaměstnanci zařazeni dle svých pracovních pozic. Jednotlivé tarify má společnost uvedeny ve svých vnitřních předpisech. K 1.4.2021 došlo k nárůstu mzdových tarifů u dělnických pozic v průměru o 2,5 %, u technickohospodářských pozic (THP) pak minimálně o 2,5 %, od 1.4.2022 pak u dělnických pozic dojde k nárůstu v průměru o 3,85 % a u (THP) minimálně o 3,85 %.

Firma Hyundai Transys vyplácí svým zaměstnancům 2 druhy bonusů. Jedním druhem jsou individuální bonusy, kam patří výkonnostní bonus pro dělnické pozice a KPI bonus pro technickohospodářské pozice. Na tento bonus má zaměstnanec nárok od 1. dne vzniku pracovního poměru. Druhým typem bonusů jsou pak kolektivní bonusy, mezi které patří pololetní bonus a bonus za splnění výrobního plánu. Na kolektivní bonus má zaměstnanec nárok až po ukončení zkušební doby. Bonusy jsou vypláceny vždy za celé odpracované měsíce daného rozhodného období, a to jen pokud je osoba stále zaměstnancem společnosti, pokud se nestalo, že by zaměstnanec neomluveně zameškal pracovní dobu či její část, pokud nebyl zaměstnancův pracovní poměr ukončen dohodou, výpovědí nebo uplynutím doby

trvání pracovního poměru či pokud nedošlo k porušení režimu dočasně zaměstnance, který je práceneschopný.

Výkonnostní bonus lze vyplácet jednou měsíčně. Díky němu lze ocenit individuální výkon zaměstnance. Dělnická pozice lze ocenit maximální fixní částkou 3 000 Kč u každého zaměstnance a částkou 4 000 Kč lze maximálně ocenit každého zaměstnance označovaného za „Vedoucího skupiny“ či „Vedoucího týmu“.

KPI bonus za plnění individuálních cílů je zaměstnancům THP vyplácen semestrálně dle hodnocení plnění jejich individuálních KPI (klíčové ukazatele výkonnosti). Dosahuje maximálně 70 % základní mzdy daného zaměstnance. Bonus je blíže specifikován ve vnitřních stanovách společnosti.

Pololetní bonus náleží všem zaměstnancům dle jejich docházky. K tomuto bonusu se pojí i doplatek, který je vyplácen dle délky pracovního poměru pracovníka. Bonus se vyplácí s červnovou a listopadovou výplatou. Za měsíc červen činí 40 % ze základní mzdy, a to pro roky 2021 a 2022. Za listopad to je za rok 2021 30 % a za rok 2022 40 %.

Bonus za splnění výrobního plánu se zaměstnancům vyplácí při splnění výrobního plánu na daný rok na základě zpráv z logistiky. Bonus se vyplácí dle tabulky obsahující výčet výsledků výroby a tomu příslušejících bonusů. Bonus je udáván procentuálně.

Pro roky 2020, 2021 a 2022 bylo také rozhodnuto o vyplacení mimořádné odměny spolu s březnovými mzdami pro zaměstnance setrvávajícími v zaměstnaneckém poměru.

Společnost také poskytuje různé formy příplatků, kterými jsou: příplatek za práci přesčas, za práci v noci, za práci v sobotu a neděli, za práci ve svátek a za práci ve ztížených a nestandardních pracovních podmínkách.

Vybraná společnost má oproti výše zmíněné společnosti Hyundai Transys lépe dostupné všechny detaily týkající se hodnocení zaměstnanců a jejich mzdy. Vše je dopodrobna vysvětleno v kolektivní smlouvě společnosti, která je volně přístupná veřejnosti. Proto všichni potenciální stakeholdeři mohou nahlédnout do základních principů fungujících ve společnosti, aniž by museli být přímo ve firmě angažováni. Soubor je ucelený a není třeba příliš přecházet mezi jednotlivými dokumenty. Zatímco firma Hyundai Transys má kolektivní smlouvu založenou na jasných,

stručných a srozumitelných větách. Dbá spíše na obecné povědomí než na detailní, smysluplný a provázaný popis. Často odkazuje do stanov společnosti či vnitřních předpisů. Obyčejný externí uživatel si tak může udělat jen hrubý nástin fungování jednotlivých principů ve společnosti, komplexnější vysvětlení zcela chybí.

Obě společnosti disponují jistým způsobem hodnocení, vyplácením tarifních mezd, osobních ohodnocení, příplatků za práci přesčas, v noci, ve svátek, ve ztížených a nestandardních podmínkách, v sobotu a neděli, variabilní individuální ohodnocení, zaručená část dle docházky. Vybraná společnost má oproti společnosti Hyundai Transys k dispozici bonusy jako jsou: fond vedoucího, odměna v týmové organizaci práce, odměna za pracovní pohotovost, odměna v Chráněném/profilovém centru a příplatky za odpolední směny, racionalizační, za trh práce, za práci v systémech směn, za práci v taktu a pro instruktora odborné praxe.

Společnost Hyundai Transys používá převážně procentuální výpočty pro bonusy s výjimkou jednoho bonusu, který je zastropován určitou částkou. Vybraná společnost je na tom velmi podobně – používá převážně procentuální výpočty případně koeficienty.

Po zvážení výše uvedených aspektů se autorka přiklání spíše k použití popisu hodnocení a odměn dle struktury vybrané společnosti, neboť je pro externího uživatele více podrobný a po přečtení má větší povědomí o principech, které ve společnosti fungují. Společnost Hyundai Transys má text napsaný velmi stručně a odkazuje na soubory, které nejsou ke kolektivní smlouvě přiloženy, proto se dokument jeví jako méně praktický.

#### **4.5 Ideální systém variabilního odměňování – shrnutí praktické části**

Pokud se sloučí poznatky z předchozích kapitol a analyzovaných výzkumných otázek včetně výsledků zkoumání, vznikne návrh na optimalizaci systému hodnocení, který se následně promítne do variabilního odměňování zaměstnanců. Díky těmto krokům by mohlo dojít k zefektivnění celého systému hodnocení a odměňování ve vybrané společnosti.

Z předchozího zkoumání vyplývá, že kritéria hodnocení jsou zvolena vhodným způsobem. Obsahují vše, co by obsahovat měla a výskyt kritéria, které je oproti teorii ve formuláři „navíc“ (pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky) se zde vyskytuje převážně z praktických

důvodů, proto není zapotřebí o něm uvažovat jako o přebytečném či neadekvátním. U některých kritérií, jak už bylo zmíněno výše, se však lze setkat se sloučením více aspektů do jedné kategorie, a proto by nebylo na škodu zvážit jejich rozdělení.

Stupně hodnocení odpovídají jedné z teorií, je však na místě zvážit, zda by nebylo vhodnější vyjmout ze stupnice středovou hodnotu, aby se neumisťovala průměrnost ve spodní polovině hodnocení a nebyla za ni tím pádem ze strany zaměstnance obdržena i nižší než průměrná výše odměny. Tento fakt by totiž mohl mít negativní vliv na motivaci hodnoceného jedince.

V periodicitě hodnocení má firma rezervy. Provádění hodnocení není povinné po stejných časových úsecích. Konkrétně mezi lety 2020 a 2021 bylo hodnocení povinné až po roce a jednom měsíci, což překračuje i nejdelší periodu, která se při hodnocení využívá. Bylo by vhodné nastavit jednotnou periodicitu, která bude povinně dodržována. Jako inspirace můžou sloužit poznatky uvedené v předchozí kapitole. Navrženo bylo hodnocení opakující se po půl roce, neboť se jedná o kompromisní řešení mezi ročním a čtvrtletním hodnocením. Pokud by se tento systém neuchytil, dalo by se nastavit pravidelné hodnocení po roce. V případě, že by se půlroční systém osvědčil, dalo by se uvažovat i o zavedení systému čtvrtletním.

Co se týče převodu hodnocení na variabilní odměňování, tento systém nemá jedinou chybu. Systém je jednoduchý a srozumitelný. Ovšem rozpočet, který je pro tyto účely k dispozici, se může zdát být mírně omezený. Nenabízí totiž k výplatě mezi zaměstnance takovou sumu, aby každý mohl dosáhnout na maximální výši odměny. Na celé oddělení je průměrně na tyto výplaty vymezeno pouze 15,3 % z tarifních mezd. Díky takto stanovené výši lze jednotlivé týmy diverzifikovat, na druhou stranu však může dojít i k demotivaci talentovaných zaměstnanců.

Dalším klíčem pro správnou motivaci zaměstnanců je obeznámení vedoucích ohledně toho, jak mají hodnotit. V rámci hodnocení a odměňování by měl být stanoven jasný prostor pro zlepšení každého zaměstnance a aktuální výkon by se měl vždy projevit na hodnocení. Aby se nemusel zaměstnanec orientovat v hodnocení a odměňování jen za pomoci krátkých slovních spojení a čísel, bylo by dobré zimplementovat i slovní způsob hodnocení, ideálně písemný, aby se k němu

mohl zaměstnanec i zaměstnavatel kdykoli vrátit. Díky takovému slovnímu hodnocení lze totiž také dosáhnout vyšší motivace zaměstnanců.

V porovnání s ostatními společnostmi na trhu má vybraná společnost zvolený hodnotící a odměňovací systém na velmi vysoké úrovni. Tento systém může být právem považován za jeden z nejlepších, se kterými se lze na českém trhu setkat. Systém je velmi přehledný a srozumitelný, a i externí uživatel má k dispozici jeho detail, proto se dá považovat za transparentní. Jako každý jiný systém má však i své mouchy. Je však třeba dbát na to, že každá společnost funguje jinak, a i na každý typ zaměstnanců lze aplikovat nespočet možných taktik, a i když se mohou dvě různé skupiny zaměstnanců na první pohled zdát být velmi podobné, na každou z nich může platit jiné řešení. Důvody těchto diferenciací se však častokrát nepovede spolehlivě určit.

Pokud však dojde k implementaci alespoň některých z výše zmíněných opatření, mohlo by dojít ke zvýšení úrovně hodnocení a variabilního odměňování ve vybrané společnosti.

## Závěr

V první části bakalářské práce byla představena teorie. Konkrétněji bylo popisováno hodnocení zaměstnanců, kde stěžejní část pro praktická východiska tvořila kritéria hodnocení a metody hodnocení. Dále bylo plynule postoupeno k odměňování zaměstnanců, které vychází z již zmíněného hodnocení. Za nejdůležitější části, které se pak značnou měrou odrazily v části praktické, lze považovat systém odměňování, formy mezd a druhy odměn, peněžní bonusy a vytváření systému odměňování. Samostatná kapitola pak byla na závěr teoretické části věnována motivaci, a to především z té stránky, kterou ovlivňuje hodnocení a motivace.

Poté již došlo k posunu k části praktické. Nejprve byla představena organizace a její pečlivě propracovaný systém odměňování. Následně byly stanoveny tři výzkumné otázky, které si kladly za cíl prověření, zda je hodnotící a odměňovací systém nastaven správně, dále jak se promítá nastavený systém do motivace zaměstnanců a nakonec, jak si stojí vybraná společnost se svým systémem ve srovnání s jinými společnostmi.

Pro praktickou část byly zvoleny kvalitativní metody zkoumání. Konkrétně analýza, porovnání a popis. Data byla čerpána z kolektivní smlouvy vybrané společnosti a z odborné literatury. Poté již došlo k samotnému vyhodnocení dat, jejich interpretaci a podání návrhů opatření.

V praxi se potvrdilo to, co bylo nastíněno v teorii, a sice že hodnocení a odměňování jsou dvě spojené nádoby, které od sebe nelze oddělit. Proto při posuzování systému variabilního odměňování ve vybrané společnosti byl velmi detailně rozebírán právě hodnotící formulář, ze kterého se při odměňování vychází. Bez něj by se odměňování takzvaně „střílelo od boku“, proto bylo zaměření se na hodnotící formulář tak zásadní.

Po popisu systému odměňování ve vybrané společnosti byl detailně analyzován systém variabilního odměňování, který vychází z hodnotícího formuláře. Nejprve byla posouzena kritéria hodnocení, dále pak stupně hodnocení, periodicitu hodnocení a převod hodnotícího formuláře na variabilní odměnu. Poté bylo rozebráno téma vlivu hodnotícího formuláře a jeho převodu na systém odměn na motivaci zaměstnanců. K této problematice byla připojena analýza motivace vycházející z přiděleného rozpočtu na výplatu variabilních odměn. Nakonec byla

pravidla odměňování vybrané společnosti porovnána s pravidly firmy Hyundai Transys.

Bylo dospěno k závěru, že má vybraná společnost velmi pečlivě propracovaný systém, který odráží každodenní chod společnosti. I v tomto systému však byl nalezen prostor pro změnu a zlepšení.

Mezi navrhovaná témata ke zvážení a následné implementaci patří zejména rozdělení hodnotících kategorií po specifických oblastech, zvážení vyjmutí z hodnotící stupnice středové hodnoty, aby se neumisťovala průměrnost ve spodní polovině hodnocení a odměn, nastavení jednotné periodicity hodnocení a tudíž i změn ve výši variabilních odměn, zvážení výše rozpočtu přidělené na výplatu odměn či aktivní přístup ve vzdělávání vedoucích zaměstnanců v problematice „hodnocení a odměny“.

Závěrem je vhodné připomenout, že odměňování a hodnocení jsou jedny z nejlivnějších prvků působících na motivaci zaměstnanců a nemělo by na ně být nahlíženo pohledem samozřejmosti. Každá oblast pracovního prostředí se může neustále vyvíjet a zlepšovat, a i když jsou některé složky mezd pevně určeny a jasně dané, může k realizaci kreativních, inovativních a motivujících myšlenek docházet právě skrze odměňování variabilní, které vychází z hodnotícího formuláře.

Cíl práce, kterým bylo pomocí analýzy současného stavu odměňování zaměstnanců a konkrétního promítnutí do motivace zaměstnanců popsat aktuální stav a navrhnout možnosti optimalizace dle aktuálních teoretických poznatků ve vybrané organizaci, byl dosažen.



## Seznam literatury

Armstrong, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Bělohávek, František. 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

Blažek, Ladislav. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIPD. 2021. CIPD. *CIPD*. [Online] 19. Duben 2021. [Citace: 26. Srpen 2021.] <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/benefits/factsheet>.

Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

Herzberg, a kol. 1993. *Motivation to Work*. New York : Transaction Publishers, 1993. ISBN 978-15-600-0634-3.

Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-2471-458-2.

Kerr, Steve a RIFKIN, Glenn. 2008. *Reward Systems*. United States : HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS, 2008. ISBN 978-14-221-1911-2.

Kocourek, Jiří. 2001. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc : ANAG, 2001. ISBN 80-7263-039-3.

Kocourek, Jiří. 2007. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2.

Koubek, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Lawler, Edward E. 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. ISBN 978-15-554-2262-2.

*Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought.* Gupta, Jason D Shaw and Nina. 1998. United States : SAGE Publishing, 1998.

Lyman W. Porter, Edward E. Lawler. 1968. *Management Attitudes and Behaviour.* Homewood : Irwin-Dorsey, 1968.

Mania, Management. 2013. Management Mania. [Online] 14. květen 2013. [Citace: 23. říjen 2021.] <https://managementmania.com/cs/analyza>.

Maslow, Abraham H. 2021. *Motivace a osobnost.* Praha : Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

Pechová, Jana. 2013. *Personální management pro kombinovanou formu studia.* Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO VŠ o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Rychtaříková, Yveta. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-6132-9.

Shields, a kol. 2016. *Managing Employee Performance and Reward : Concepts, Practices, Strategies.* Cambridge : CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2016. ISBN 978-11-076-5353-5.

*Six dangerous myths about pay.* Pfeffer, Jeffrey. 1998. Brighton : Harvard Business School Press, 1998.

Szilagyi, Marc J. Wallace and Andrew D. 1982. *Managing Behaviour in Organizations.* Glenview : Scott Foresman, 1982. ISBN 978-06-731-6008-9.

Štrach, Pavel. 2011. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia.* Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87042-42-7.

Tomší, Ivan. 2008. *Mzdy a mzdové systémy.* Praha : ASPI, 2008. ISBN 80-7357-340-9.

Transys, Hyundai. 2020. Hyundai Transys. [Online] 2020. [Citace: 13. Říjen 2021.] [https://www.odbory-transys.cz/\\_files/200000191-51a1451a16/KS2021\\_2023-5.pdf?ph=04b878e4e5](https://www.odbory-transys.cz/_files/200000191-51a1451a16/KS2021_2023-5.pdf?ph=04b878e4e5).

Urban, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vybíhal, a kol. 2010. *Mzdové účetnictví 2010*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3347-0.

*Why Incentive Plans Cannot Work*. Kohn, Alfie. 1993. Brighton : Harvard Business Review Press, 1993.

Woff, Petr. 2021. KupníSila.cz. [Online] 26. únor 2021. [Citace: 22. říjen 2021.] <https://www.kupnisila.cz/wp-content/uploads/2020/06/kolektivni-smlouva-skoda-auto-2020-2021-2022.pdf>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Prvky systému odměňování a vztahy mezi nimi .....	17
Obrázek 2 - Tarifní skupiny a jejich odměna od 1.4.2020 do 31.3.2021 .....	37
Obrázek 3 - Tarifní skupiny a jejich odměna od 1.4.2021 do 31.3.2022. ....	38
Obrázek 4 - Hodnotící formulář vybrané společnosti .....	40

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hodnotící formulář.....	11
Tabulka 2 - Metody hodnocení zaměstnanců.....	13
Tabulka 3 - Porovnání teoretických kritérií s kritérii z praxe .....	50
Tabulka 4 – Porovnání hodnotící stupnice v teorii a praxi - I.....	52
Tabulka 5 – Porovnání hodnotící stupnice v teorii a praxi - II.....	53

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Markéta Musalová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Odměňování zaměstnanců		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	58		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	4		
<b>POČET TABULEK</b>	5		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá odměňováním zaměstnanců. K tématu odměňování se pojí témata hodnocení a motivace. V praktické části je analyzován, popsán a porovnán odměňovací systém ve vybrané společnosti, čehož je docíleno také pomocí tří výzkumných otázek. V každé z analýz je také navrženo opatření pro zlepšení, mezi které patří například rozdělení hodnotících kategorií po specifických oblastech, zvážení vyjmutí z hodnotící stupnice středové hodnoty či nastavení jednotné periodicity hodnocení. Cíl práce, kterým bylo pomocí analýzy současného stavu odměňování zaměstnanců a konkrétního promítnutí do motivace zaměstnanců popsat aktuální stav a navrhnout možnosti optimalizace dle aktuálních</p>		

	teoretických poznatků ve vybrané organizaci, byl díky těmto krokům dosažen.
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<b>Hodnocení; odměňování; motivace; variabilní odměna</b>

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Markéta Musalová</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Rewarding employees</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2021</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>58</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>4</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>5</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>0</b>		
<b>SUMMARY</b>	This bachelor thesis deals with the rewarding of employees. The topics of evaluation and motivation are closely related to the topic of rewarding. The practical part analyzes, describes and compares the rewarding system in a selected		

	<p>company, such analysis is among other things achieved through three research questions. There is variety of measures proposed to the company for potential improvement of the rewarding and evaluation systems, for example, the division of evaluation categories into specific areas, the consideration of excluding mean values from the evaluation scale or the setting of a uniform evaluation periodicity. The aim of the work, which has been to analyze the current state of employee rewarding and its echo in the motivation of employees to describe the current state and propose options for optimization according to current theoretical knowledge in the selected organization, has been achieved thanks to the above mentioned steps.</p>
<p><b>KEY WORDS</b></p>	<p><b>Evaluation; rewarding system; motivation; variable rewarding system</b></p>