

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

20012 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kristýna Geletová

**Odměňování zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání
a další benefity ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o.**

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Veronika Svatošová**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

20012 - 2013

BACHELOR THESIS

Kristýna Geletová

**Remuneration of Employees through Training and
Other Benefits at Schaffer & Partner plc**

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Veronika Svatošová**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. Března 2013

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Veronice Svatošové za cenné rady a připomínky během vypracovávání mé bakalářské práce.

Anotace

Cílem této bakalářské práce „Odměňování zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a jiné benefity ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o.“ je prozkoumat problematiku současného odměňování ve firemní oblasti. Rozebírá cíle, způsoby a metody odměňování v souvislosti se vzděláváním. Teoretická část práce je zaměřena na uvedení základních pojmů, které se týkají oblasti odměňování ve firemní sféře. Praktická část popisuje analýzu současného systému odměňování v dané společnosti, hodnocení a případné doporučení na změny v dosavadním systému odměňování.

Klíčové pojmy

Cíle odměňování, metody odměňování, motivace, mzdové formy, osobní rozvoj, odměňování formou vzdělávání, plán odměňování, vzdělávání, zaměstnanecké výhody, způsob odměňování.

Annotation

The aim of this thesis “Remuneration of Employees through Training and Other Benefits at Schaffer & Partner plc” is to examine the issue of remuneration in the current business environment. It analyzes the objectives, ways and methods of remuneration in connection with education. The theoretical part is focused on the introduction of the basic concepts relating to remuneration in the corporate sector. The practical part describes the analysis of the existing remuneration system in the company, its evaluation and recommendations for changes in the current system of remuneration.

Key words

Education, Education as a Way of Remuneration, Employee benefits, Forms of Remuneration, Methods of Remuneration, Motivation, Personal Development, Remuneration Goals, Remuneration Plan, Ways of remuneration.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	10
1.1 Definice řízení odměňování	10
1.2 Cíle řízení odměňování	11
1.3 Strategie odměňování	12
1.4 Strategie a politika odměňování.....	13
2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	14
2.1 Funkce systému odměňování	14
2.2 Základní otázky systému odměňování	16
3 HODNOCENÍ PRÁCE	19
3.1 Účel hodnocení práce.....	19
3.2 Výsledky hodnocení práce.....	20
3.3 Chyby hodnotitelů.....	20
4 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	22
4.1 Mzdový systém zaměstnavatele	22
4.2 Mzda a mzdové formy	23
4.3 Zaměstnanecké benefity.....	25
4.4 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod	27
4.5 Odměňování ve světě.....	28
4.6 Případová studie systému odměňování ve společnosti Google	28
5 ODMĚŇOVÁNÍ FORMOU VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
5.1 Rozvoj vzdělávání	29
5.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	29
5.3 Odborný rozvoj zaměstnanců v zákoníku práce	31
PRAKTICKÁ ČÁST	32
1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	32
1.1 Společnost Schaffer & Partner s.r.o.....	32
1.2 Organizační struktura podniku – firemní organogram	32
1.3 Struktura zaměstnanců.....	33
2 SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	34
2.1 Systém hodnocení zaměstnanců.....	34

2.2 Analýza systému hodnocení a odměňování – potřeby podniku.....	38
2.3 Metody použité při výzkumu	39
2.4 Výsledky výzkumu.....	39
2.5 Další benefity ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o.	41
2.6 Systém Cafeteria.....	42
2.7 Posouzení funkčnosti a provázanosti uvedených systémů	43
3 ODMĚŇOVÁNÍ FORMOU VZDĚLÁVÁNÍ.....	45
3.1 Formy vzdělávání na pracovišti	45
3.2 Formy vzdělávání mimo pracoviště	46
4 DOPORUČENÍ A ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	47
4.1 Hlavní nedostatky v odměňování.....	47
4.2 Nedostatky v systému vzdělávání.....	48
4.3 Návrhy změn odměňování zaměstnanců.....	49
4.4 Závěrečná doporučení.....	50
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58
PŘÍLOHA.....	I

ÚVOD

Bakalářská práce Odměňování zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a další benefity ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. zkoumá problematiku, jak si danou formou odměňování co nejlépe zaměstnance udržet a motivovat je k vyšším pracovním výkonům. Předmětem výzkumu je co nejlépe nastínit, jak si společnost Schaffer & Partner s.r.o. dokáže poradit s motivací svých zaměstnanců, jaké jsou její přednosti, případně nedostatky v této zásadní oblasti. Výzkum byl uskutečněn na základě autorčiných osobních zkušeností, postřehů a názorů na způsoby, jakými se v této firmě management snaží co nejefektivněji praktikovat odměňování pro své zaměstnance (dotazníková forma).

Odměňování zaměstnanců bývá zpravidla velmi komplikovaný proces. Systém, který by byl efektivní a zároveň spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů. Na jeho základě by pak bylo jednoduché vytvářet na pracovišti harmonické vztahy zaměstnanců vůči podniku. Jedním z nejčastějších problémů v této oblasti bývá nedostatečná snaha o realizaci přiměřeného, motivujícího a hlavně spravedlivého systému odměňování. Nedílnou součástí fungujícího systému odměňování je, aby byl přijat pracovníky, kterých se to dotýká.

Pro Schaffer & Partner s.r.o. představují pracovníci klíčový prvek jejího rozvoje, prosperity a především dosahování svých cílů. Proto se management musí kvalitně zajímat o to, jak si zaměstnance udržet a motivovat je. Oblast odměňování spadá do jedné z nejdůležitějších kategorií manažerských rozhodnutí. Nejčastějšími způsoby odměňování zpravidla bývají benefity jako jsou dovolená navíc, stravenky, pružná pracovní doba, notebook, mobilní telefon, prémie, služební automobil, atd. Schaffer & Partner s.r.o. odměňuje své zaměstnance především možnostmi dále se kvalitně vzdělávat, a to formou různých vzdělávacích akcí, seminářů, školení nebo jazykových kurzů. Mimo jiné se zaměřuje na motivaci svých zaměstnanců i formou stravenek a možností občerstvení na pracovišti.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Na základě prostudování odborné literatury je v teoretické části zpracována daná problematika odměňování zaměstnanců formou vzdělávání a jiné benefity. Veškerou použitou literaturu, kterou autorka použila, lze nalézt na konci bakalářské práce v seznamu

použitých zdrojů. Jako stěžejní literatura se pro autorku stala publikace Řízení lidských zdrojů od autora Michaela Armstronga.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která se zabývá analýzou zkoumané problematiky v oblasti odměňování zaměstnanců ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. Opírá se o výsledky dotazníkových metod, které při svém průzkumu autorka použila.

Klíčovým cílem bakalářské práce je na základě analýzy zkoumané problematiky kriticky vyhodnotit oblast vzdělávání a odměňování ve vybrané společnosti, a návrh na postup pro zlepšení zkoumaného jevu, protože jen díky svým spokojeným pracovníkům je firma schopna dosahovat svých cílů a udržet si ziskovost nikoliv ztráty. Dalším cílem je zjistit, proč jsou v této firmě takové nedostatky v oblasti odměňování. Autorka bakalářské práce se rozhodla pro tento průzkum, protože shledává tuto oblast dlouhodobě nedostačující, dle jejího názoru jsou zvýhodňováni pouze někteří pracovníci na OSVČ.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Řízení odměňování je jedním z klíčových nástrojů managementu lidských zdrojů ve firmě. Definuje realizaci strategie a politiky společnosti, jakým způsobem a za jakým účelem je možné zaměstnance odměňovat. Díky tomu budou pracovníci spokojeni a firma bude lépe a rychleji dosahovat cílů, které si zadala. Zásadním v této kapitole je vytvořit takový systém odměňování, na jehož základě budou uspokojeny potřeby organizace.

1.1 Definice řízení odměňování

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

Řízení odměňování je založeno na jasné filozofii – na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečňovat. Patří sem i přesvědčení, že uplatňování systému odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Tato filozofie uznává, že je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu (tj. podle té návratnosti investic, kterou generují).¹

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 515.

pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

Odměny mohou zahrnovat věci, či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny) se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám.²

1.2 Cíle řízení odměňování

Cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytvářet kulturu výkonu;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak v peněžních, tak nepeněžních odměn;
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků; jak zdůrazňuje Brown (2001), „spojení vašich postupů v odměňování s hodnotami a potřebami pracovníků je vždy stejně důležité jako spojování s cíli podnikání a má pro realizaci cílů podnikání rozhodující význam;
- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu: jde o Jaquesův (1961) princip „pocitu spravedlnosti“;

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3. str. 265.

- uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda, či plat;
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase;
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.³

1.3 Strategie odměňování

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů.⁴

Proč mít strategii odměňování? Slovy Browna (2001): „Strategie odměňování je koneckonců způsob myšlení, uplatnitelný v jakékoliv záležitosti odměňování, která se objeví ve vaší organizaci, abyste viděli, jak z ní můžete vytvořit hodnotu.“ Existují čtyři důvody pro vytváření strategií odměňování:

- Musíte mít představu, kam jdete, jak se tam dostat a jak zjistíte, že jste se tam dostali (pokud se to vůbec podaří).
- Náklady odměňování ve většině organizací jsou daleko největší výdajovou položkou – mohou tvořit 60% a v organizacích silně závislých na pracovní síle často i mnohem více – takže proč by nemělo smysl přemýšlet o tom, jak by měly být v dlouhodobé perspektivě řízeny a investovány?
- Může existovat pozitivní závislost mezi odměnami v nejširším slova smyslu a pracovním výkonem, takže neměli bychom přemýšlet o tom, jak tuto vazbu a závislost posílit?

³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 515 - 516.

⁴ PEŠKOVÁ, L. Metody personální práce I. Učební text pro VOŠ. Praha 2012. str. 319

- Jak napsali Cox a Purcell (1998): „Skutečný přínos strategie odměňování spočívá ve složitém propojení s ostatními oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů.“ Není to dobrý důvod pro vytváření strategického rámce odměňování, který ukazuje, jak lze procesy odměňování spojit s procesy řízení lidských zdrojů, aby spolu ladily a vzájemně se podporovaly?⁵

1.4 Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování stanovuje to, co organizace zamýšlí v dlouhodobé perspektivě udělat pro formulování a realizaci politiky, postupů a procesů odměňování, které budou podporovat dosahování jejich podnikatelských zájmů.

Politika odměňování se týká následujících obecnějších záležitostí:

- úrovně odměn, přičemž se bere v úvahu „postavení na trhu“, tj. jak by se vnitřní mzdové / platové sazby měly porovnávat s tržními sazbami, například pomocí úrovně mediánu nebo horního kvartilu;
- zabezpečování spravedlnosti odměňování;
- relativního významu připisovaného vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti;
- přístupu k celkové odměně;
- prostoru pro uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností;
- role liniových manažerů;
- transparentnosti / průhlednosti – poskytování informací o strukturách odměn a o procesech odměňování pracovníkům.⁶

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 529 - 530.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 517 – 518.

2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Podnik má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat pracovníky, a do značné míry záleží na něm, jaké z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků – stručně řečeno, **jaký bude systém odměňování v podniku.**⁷

Systém odměňování tvoří:

- Politika poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- Procedury prováděné v zájmu udržení systému k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.⁸

2.1 Funkce systému odměňování

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl pracovníky akceptován. Z toho důvodu je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka podniku, vedení i pracovníků.

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku, stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje,

⁷ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 2. přepracované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4. str. 157

⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 517

- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, tedy za všechno, co do podniku vnáší,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem podniku,
- být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy podniku.⁹

Personalistika chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru, či jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. zlevněné stravování, placen dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka (zvyšuje s tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj)
- formální uznání (pochvala)
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,

⁹ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9. str. 158.

- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek, prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla, koberec místo linolea apod.) a jistě bychom našli mnohé jiné formy odměny.¹⁰

2.2 Základní otázky systému odměňování

V případě odměňování sice proti sobě stojí pracovník se svými pracovními schopnostmi, se svým pracovním výkonem a svými zájmy a organizace mající rovněž své zájmy, která potřebuje pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka a je ochotna za ně zaplatit a přinášet další oběti. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze pracovník a organizace, jejich zájmy a jejich vzájemný vztah či síla postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory. Je tedy třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

- Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace si potřebuje, jak již bylo konstatováno, vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity, jinými slovy řečeno – formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle organizace.¹¹

Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti

¹⁰ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9. str. 156.

¹¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3. str. 268.

budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci, ovlivňují vnější faktory, tedy populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě apod.

V tomto kontextu se pak zvažují už konkrétní základní otázky odměňování v organizaci:

- *Úroveň mezd a platů* (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd.). Lze se přitom opřít o tzv. mzdová šetření.
- *Vnitřní struktura mezd a platů* (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst). Nástrojem řešení otázky je hodnocení práce.
- *Placení jednotlivců* (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového/platového rozpětí třídy). Řešení se opírá o hodnocení pracovníků.
- *Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?*
- *Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů* (různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody apod.).
- *Zaměstnanecké výhody a příplatky* (pojištění placené zcela nebo z části organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky apod.).
- *Řízení a kontrola mezd a platů* (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování aj.).
- *Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování* [je třeba zjišťovat preference pracovníků a nespoléhat se na to, co si myslí manažeři; jednou z chyb, kterých se vedení organizace v této oblasti dopouští, je to, že pro všechny pracovníky používá stejné

typy a stejnou strukturu odměn a neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny pracovníkem může být ovlivněna jeho pohlavím, věkem, rodinným stavem, existencí dětí (jejich počtem a věkem), sociální situací a životními podmínkami, vzděláním, délkou praxe, délkou zaměstnání v organizaci atd.].¹²

Efektivní systém odměňování by tedy měl uspokojovat zájmy a potřeby všech zúčastněných subjektů:

- je v souladu s podnikovou kulturou
- má důslednou a přesvědčivou podporu top managementu
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám
- je akceptovaný pracovníky
- je administrativně nenáročný
- je zároveň hodnotící a rozvíjející – návaznost na systém odměňování a systém rozvoje
- je nepřetržitý
- je vyhodnocován – hodnocení hodnotícího systému¹³

Souhrnně tak lze konstatovat, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyšších výkonů, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků, a to vše v zájmu rozvoje a prosperity organizace, protože nelze zapomínat na primární cíl podnikání a s tím spojené řízení pracovního výkonu v rámci řízení lidských zdrojů, jako sekvenční manažerské funkce při naplňování cílů organizace.¹⁴

¹² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3. str. 268 – 269.

¹³ Hroník, F. Hodnocení pracovníků. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. str. 86.

¹⁴ Veber, J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace, 1. vydání, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5. str. 183

3 HODNOCENÍ PRÁCE

Nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníka, je hodnocení práce.

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci.

3.1 Účel hodnocení práce

Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu. Jak je však vidět z následujícího přehledu, slouží hodnocení práce i jiným účelům:

- Nabídnout funkčnější vnitřní mzdovou strukturu, aby se zjednodušila a zracionalizovala obvyklá relativně chaotická mzdová struktura ovlivňovaná změnami, zvykem a takovými subjektivními faktory, jako jsou favorizování či naopak antipatie.
- Poskytovat jednotný nástroj pro stanovování mzdových tarifů pro nové nebo měnící se práce.
- Poskytovat prostředek pro realistické porovnávání mzdových tarifů různých organizací.
- Poskytovat základnu pro měření individuálního výkonu.
- Redukovat stížnosti na tarify tím, že se redukuje prostor pro stížnosti, a poskytovat jednotný prostředek pro řešení sporů.
- Poskytovat podněty pracovníkům, aby usilovali o práci vyšší úrovně (důležitější).
- Poskytovat podklady pro vyjednávání o mzdách.
- Poskytovat informace o práci pro potřeby výběru, vzdělávání a rozmísťování pracovníků.¹⁵

¹⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3. str. 274

3.2 Výsledky hodnocení práce

Výsledkem hodnocení práce je tedy stanovení základních mzdových relací v organizaci. Základní mzdové relace pak slouží jako vodítko pro diferenciaci peněžního oceňování práce v navazujícím rozhodovacím procesu nebo tarifním vyjednávání, jehož výsledkem jsou mzdové tarify, skutečné ocenění práce.

Hodnocení práce probíhá v následujících krocích:

- První krok hodnocení práce představuje shromáždění informací o práci (pracovním místě). Běžně lze tyto informace získat z aktuálních popisů pracovních míst. Pokud nejsou, je třeba provést analýzu pracovních míst a zpracovat či aktualizovat popisy.
- Pak je třeba vybrat faktor či faktory, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci. Mezi často používané faktory patří dovednosti, odpovědnost a pracovní podmínky.
- Dále proces zahrnuje přípravu a realizaci plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci. Plán by měl přiměřeně umístit práce vyžadující více faktorů na vyšší příčky hierarchie prací než práce vyžadující méně faktorů. Většina plánů hodnocení práce představuje variace či kombinace čtyř základních metod: *metody pořadí*, *klasifikační (metody mzdových skupin neboli katalogové)*, *bodovací (metody bodovaných stupňů)* a *faktorového porovnání (metody řad pořadí)*. První dvě metody jsou sumární (nebo také nekvantitativní), druhé dvě analytické (nebo také kvantitativní).¹⁶

3.3 Chyby hodnotitelů

Nejčastější chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí:

- přílišná shovívavost nebo přílišná přísnost,
- efekt zakotvení (hvězda vždy hvězda, lajdák vždy lajdák),
- favorizování - nejhrubší a nejčastější chyba (osobní vztah),
- tendence hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice - tendence k průměru,

¹⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3. str. 275

- tendence hodnotit dle vlastních měřítek hodnotitele (dle vlastní preference),
- tendence nechat se ovlivnit svými sympatiemi, antipatiemi a předsudky,
- tzv. halo efekt (hodnocení podle jednoho dominujícího znaku),
- výrazně kritická forma hodnocení - je důležité používat jak pozitivní, tak negativní hodnocení,
- rozdílný přístup k hodnocení.¹⁷

¹⁷ *Hodnocení a odměňování zaměstnanců.* [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>

4 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ

Ve čtvrté kapitole se autorka zabývá formami odměňování, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin, a to na základní a dodatkové formy. Dále zde uvádí, jakou úlohu plní pro zaměstnance mzda a jaké jsou její formy, její dělení. Mimo jiné je nutné zmínit i zaměstnanecké výhody, neboli benefity, které jsou nedílnou součástí odměňování. Nepředstavují sice peněžní složku, ale zaměstnanci díky nim mohou být více oddaní a loajálnější firmě, pro kterou pracují.

4.1 Mzdový systém zaměstnavatele

Mzdový systém tvoří zásady, postupy a formy odměňování mzdou.¹⁸

Základní formy

- časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda),
- mzda za znalosti a dovednosti,

Dodatkové formy

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- odměna za úsporu času,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie,
- povinné a nepovinné příplatky (např. za přesčasovou práci, noční práci, nepřetržitou práci)¹⁹

¹⁸ Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. str. 130.

¹⁹ *Hodnocení a odměňování zaměstnanců.* [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>

Mzdový systém je ve velké organizaci zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdovotvorné faktory, kterými jsou:

- Hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- Cena práce.

Tabulka č. 1 – Strukturovaná mzda jako výsledek

Mzdovotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Pramen: PEŠKOVÁ, L. Metody personální práce I. Učební text pro VOŠ. Praha 2012.

Str. 323

4.2 Mzda a mzdové formy

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (§ 109 odst. 2 zákoníku práce). Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 zákoníku práce).

Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky (s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek), výkony, práce nebo služby (§ 119 odst. 2 zákoníku práce). Naturální mzdu je možné poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 119 odst. 1 zákoníku práce). Výše naturální mzdy se určuje v penězích tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce nebo služby ostatním odběratelům, obvyklé ceně nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce nebo služby poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena (§ 119 odst. 3 zákoníku práce).

Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Terminologie, klasifikace a aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy podle vlastní strategie odměňování, ovšem musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, kterou stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.

Mezi používané mzdové formy patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

Časová mzda

Časová mzda je základní a univerzální mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Zpravidla se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je základní mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců ve výrobě. Mzda je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit.

Provize

Provize je doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Provize může být určena procentem z obrátu, tržeb, zisku apod. nebo pevnou sazbou.

Prémie

Prémie je doplňková mzdová forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácí jednorázově (za věrnost, přítomnost apod.) nebo pravidelně

(za produktivitu, kvalitu apod.) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Vyplácení prémie zpravidla upravují předem stanovená pravidla prémiování (skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod.).

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je doplňková mzdová forma, kterou stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle určuje procentem ze mzdového tarifu.

Podíl na výsledcích hospodaření

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace.²⁰

4.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody, neboli tzv. benefity, na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.²¹

Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Benefice (či beneficie) dříve byla divadelním představením ve prospěch nějakého herce; dnes kulturní akce, jejíž výtěžek je určen k humanitárním účelům. V lenním právu znamenalo beneficium (obročí) statek udělovaný králem za prokázané služby, původně na dobu života, později dědičně, právo na nějaký úřad a s ním spojený příjem a podle toho byl beneficiář/beneficát obročník (někdy mnohoobročník).

²⁰ Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. str. 131 - 135

²¹ *Hodnocení a odměňování zaměstnanců.* [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>

V církevním právu obročí představuje důchod spojený s vykonáním nějakého církevního úřadu.

Aktuálně se označení benefitů používá v různých významech. Vždy záleží na hledisku tematizace; např. personalistika na daném tématu sleduje efekty vedoucí k optimalizaci pracovní síly na pracovišti.

Obecně je jako benefit označována nějaká výhoda či prospěch někoho, ve srovnání s jiným, tedy benefit účastníka nějakého systému jako výhoda plynoucí z takového účastenství.

Význam benefitů

Vedle pohyblivé části platu, závislé na kvalitě a množství odvedené práce, využívá stále více zaměstnavatelů nejrůznější benefity – zaměstnanecké výhody, jež mají motivační funkci. Mají v zaměstnanci vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvádět pro ni co nejlepší práci.

Význam poskytování benefitů je několikový. Z ekonomického hlediska jde o možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy, zvýhodnění. Používají se proto kvůli daňové, popř. odvodové optimalizaci.

Poskytování benefitů je součástí personální politiky, účinným nástrojem personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Zaměstnanecké benefity jsou efektivní investicí do zaměstnanců.²²

Cíle

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Stojí za povšimnutí, že tyto cíle v sobě nemají „motivování pracovníků“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo

²² Pelc, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, Nakladatelství Leges s.r.o., 2011, ISBN 978-80-87212-66-0. str. 15 – 16

bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

4.4 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- Penzijní systémy: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- Jiné výhody: které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.
- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.²³

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 595 – 596.

4.5 Odměňování ve světě

Pro porovnání autorka provedla výzkum, jak funguje systém odměňování ve světě v porovnání s Českou republikou. Zaměřila se i na zahraniční společnosti se sídlem v ČR, které zaměstnávají české pracovníky. Výsledky jsou z podzimu loňského roku:

Mzdy se letos zvýšily v průměru jen o pár set korun. Přesněji o tři procenta u zaměstnanců mezinárodních firem, u českých podniků to je jen o 2,3 procenta. Zvýšení tak nepokryje ani přepokládanou inflaci. Ta má být 3,3 procenta. Reálný výdělek tedy o něco poklesne. To je jeden ze závěrů mzdového průzkumu Total Remuneration Survey 2012, jež zveřejnila poradenská společnost Mercer.

"V roce 2012 zvyšovalo mzdy 95 procent společností v průzkumu, což je ve srovnání s předchozím rokem nárůst o 10 procent. Rozpětí bylo od desetin procenta až po osm procent – především podle hospodářských výsledků firmy. Nejvyšší nárůsty měly společnosti s rychloobrátkovým zbožím. Nulové byly naopak ve výrobních podnicích, které nemají jisté objednávky na další období a připravují se na možný útlum výroby," říká Petr Boldiš, konzultant společnosti Mercer, podle něhož lidé, kterým po odečtení inflace zůstane vyšší plat, je minimum.²⁴

4.6 Případová studie systému odměňování ve společnosti Google

Nadstandardní zaměstnanecké výhody ve společnosti *Google* jsou známé po celém světě, ať už jde o kadeřnické služby, dvě jídla denně zdarma, firemní lékaře a školky nebo nejmodernější japonské „vesmírné“ toalety. Nejnovější benefit však jde ještě dále – až za hranici života zaměstnanců. Personální ředitel *Google* Laszlo Bock zmínil v rozhovoru pro server *Forbes.com*, že společnost právě zavedla posmrtné benefity. Partner zemřelého zaměstnance tak bude od *Googlu* dostávat šeky na polovinu ročního platu zemřelého po dobu deseti let. Tento benefit je určen pro všech 34 tisíc zaměstnanců společnosti v USA bez ohledu na to, jak dlouho na jaké pozici u společnosti pracovali.²⁵

²⁴ HOVORKOVÁ, K. *Zahraniční firmy přidávají svým zaměstnancům víc.* [online]. © 16. 10. 2012. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/platy-v-zahranicnich-firmach-dip-/podnikani.aspx?c=A121011_1839196_podnikani_zuk

²⁵ FORBES. *Google: Benefit až za hrob.* [online]. © 10. 8. 2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/google-benefit-az-za-hrob-id-1668834#ixzz2LhwbFZeg>

5 ODMĚŇOVÁNÍ FORMOU VZDĚLÁVÁNÍ

Odměňování zaměstnanců formou vzdělávání je jednou z možností, jak zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům a výsledkům jejich práce. Jednou z nejdůležitějších forem vzdělávání je především prohlubování a zvyšování kvalifikace. Jak zmiňuje Ing. Ivan Macháček na webovém portálu danarionline.cz **„Prohlubováním kvalifikace zaměstnance se rozumí průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance“**, čímž může zaměstnanec dosáhnout vyšší kvalifikace a dosáhnout na lépe placené pracovní místo, než kde byl dosud.

5.1 Rozvoj vzdělávání

Vznik vzdělávání dospělých je reakcí na historické a společenské změny moderních společností. V různých epochách a společenských podmínkách se názory na význam a úlohu vzdělávání dospělých mění.

Člověk, i dospělý, se vždy učil, protože musel reagovat jak na své vlastní biografické a vývojové změny, tak i na měnící se společenské situace. Největší nutnost učení vzniká vždy v období společenských změn a krizí. Institucionální podpora tohoto učení byla dříve jenom výjimkou. Dnešní systémy vzdělávání dospělých mají svůj počátek v přechodu od feudálních k liberálně konstituovaným společnostem.²⁶

5.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.

Vzdělávání zaměstnanců je však pouze jednou z oblastí formování pracovních schopností člověka. Ty se formují již při institucionálním (školním) vzdělávání, kdy jedinec získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které mu umožňují žít ve společnosti.

²⁶ Beneš, M. Andragogika, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2. str. 19.

Rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace) je vedle vzdělávání dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Aktivita rozvoje zahrnuje všechny formy dalšího vzdělávání. Je však orientováno na získávání znalostí a schopností, které zaměstnanec nepotřebuje nutně k vykonávání stávajícího zaměstnání. Rozvoj, který se vedle ryze pracovních schopností soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka, je více než na momentálně vykonávanou práci orientován na pracovní kariéru zaměstnance, formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něho adaptabilní pracovní zdroj. Typickými příklady jsou jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy asertivity, komunikace, apod.²⁷

Motivace ke vzdělávání

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i spokojenosti jiných. Musejí mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení.²⁸

Argumenty ve prospěch vzdělávání

Argumenty ve prospěch vzdělávání a rozvoje by měly ukázat, jak programy vzdělávání, výcviku a rozvoje uspokojují potřeby podniku a podnikání. Kearns a Miller (1997) tvrdí, že „nelze-li se na podnikové cíle odvolávat jako na základnu pro vytváření podoby vzdělávání a rozvoje, pak by žádné vzdělávání a žádný rozvoj neměly být nabízeny.“

Argumenty ve prospěch investic do vzdělávání a rozvoje se mohou týkat kterékoli z následujících potencionálních výhod:

- zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;

²⁷ PEŠKOVÁ, L. Metody personální práce I. Učební text pro VOŠ. Praha 2012. str. 286 - 287

²⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 462

- přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující úroveň jejich schopností a zlepšující jejich dovednosti a umožňující jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a funkčního postupu v organizaci;
- nabízejí dodatečné nepeněžní odměny (příležitosti k růstu a kariéře) v rámci politiky celého odměňování;
- pomáhají vytvářet pozitivní kulturu v organizaci: například tu, která je orientována na zlepšování výkonu.²⁹

Autorka s argumenty Armstronga souhlasí, vzdělávání hraje velkou roli v systému odměňování. Především díky možnosti zvýšení kvalifikace zaměstnance a následné příležitosti například na povýšení. Pro zaměstnance je všeobecně kariérní postup tou největší motivací k podávání maximálních pracovních výkonů.

5.3 Odborný rozvoj zaměstnanců v zákoníku práce

Péčí zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců se věnuje ustanovení § 227 až § 235 ZP. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:

- Zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace a,
- zvyšování kvalifikace.

K formám dalšího vzdělávání zaměstnance patří i rekvalifikace, která je jedním z nástrojů realizace aktivní politiky zaměstnanosti.³⁰

²⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 501 – 502.

³⁰ MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1. str. 95, 99

PRAKTICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Praktická část bakalářské práce byla vypracována v německé společnosti Schaffer & Partner s.r.o. se sídlem v Praze 1.

Všechny informace o společnosti Schaffer & Partner s.r.o., které jsou uvedené v této práci, byly získány na internetových stránkách podniku (<http://www.schaffer-partner.cz/o-spolecnosti/o-nas>), z propagačních materiálů, interních směrnic a dalších dokumentů.

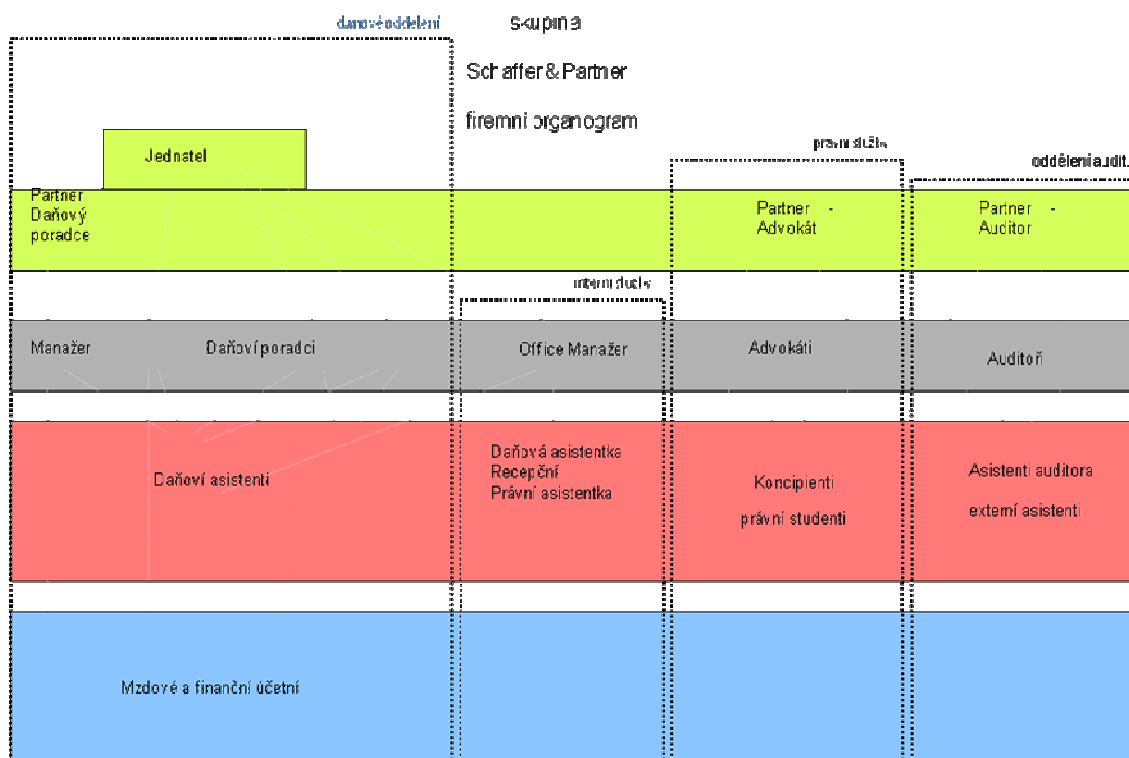
1.1 Společnost Schaffer & Partner s.r.o.

Společnost Schaffer & Partner s.r.o., která byla založena v roce 1997, je zahraniční firmou s mnohaletou tradicí v oblasti daní, auditu, účetnictví a mimo jiné i práva, a to jak na česky, německy, ale i anglicky mluvícím trhu. Zaměřuje se převážně na zahraniční klientelu, která začíná s podnikáním v České republice, ale nezavrhne samozřejmě ani české zákazníky. Hlavní kancelář, která má sídlo v Norimberku v Německu, byla založena již v roce 1987 a v současné době tvoří mezinárodní pracovní tým skupiny Schaffer & Partner více než 100 odborníků. Ke společnosti Schaffer & Partner s.r.o. patří ještě právní kancelář se svým samostatným názvem Schaffer & Partner Legal s.r.o., advokátní kancelář. Když autorka do firmy v roce 2006 nastoupila, čítala na dvacet zaměstnanců. Dnes po sedmi letech práce v této pražské kanceláři, se firma rozrostla na cca čtyřicet až padesát zaměstnanců.

1.2 Organizační struktura podniku – firemní organogram

Firma v několika posledních letech zaznamenala relativně vysoký nárůst počtu zaměstnanců, a to především v právním odvětví. Bohužel byla ale rovněž zaznamenána vysoká fluktuace v již zmiňovaném odvětví a to převážně na pozicích studentských a pozicích advokátních koncipientů. V této chvíli se společnost snaží eliminovat fluktuaci, a to na základě vhodného způsobu odměňování, především neformální podobou.

Obrázek č. 1 – Firemní organogram



1.3 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. je k 31. 1. 2013 evidováno 45 zaměstnanců, z toho 31 je zaměstnáno na pracovní smlouvu, zbytek jsou osoby samostatně výdělečně činné. Celkem je ve firmě 34 žen a 11 mužů. Firma zaměstnává i nepatrnou část pracovníků na dohodu (na tzv. brigády), převážně to bývá Dohoda o provedení práce.

Práce bude dále zaměřena na hodnocení a odměňování pracovníků na asistentských a účetních pozicích, protože tyto dvě skupiny dohromady tvoří majoritní část firmy.

2 SOUČASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Jen díky nestrannému hodnocení lze spravedlivě provádět odměňování zaměstnanců. Díky tomu je systém hodnocení a odměňování nepostradatelným prvkem celkové politiky řízení lidských zdrojů v podniku a předpokladem jejich odborného růstu.

2.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. probíhá jednou za kalendářní rok, a to vždy na podzim příslušného roku (hodnotí se ale předchozí rok). Tomuto hodnocení ještě předchází jazykový audit, který se provádí v letních měsících. Zaměstnanci obdrží dotazník, kde musí uvést, co všechno vykonávali za uplynulý rok, zejména nějaké větší nebo takové projekty, které jinak nejsou přímou hlavní náplní jejich práce. K tomu samozřejmě uvedou vše, na co si ještě vzpomenou. Dotazník následně předají svým přímým nadřízeným, kteří hodnotí postupně škálou A – E uvedené úkoly. Po vyhodnocení zkontrolují dotazníky ještě nejvyšší postavení ve firmě a následně přichází na řadu konzultace hodnocených s hodnotiteli. Zpravidla nikdy se tu nestalo, že by byl někdo ohodnocen tak, aby byl povýšen.

Cílem hodnocení je zjištění pracovního výkonu zaměstnance za uplynulý rok, úrovně kvality a kvantity, pracovního výkonu, úrovně odborných znalostí a dovedností, organizačních schopností a úrovně jednání s lidmi. Ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. není v současné době zaveden jednotný systém odměňování zaměstnanců. Hodnocení, na jehož základě jsou zaměstnanci následně jednorázově odměněni finančními prostředky (ne ovšem všichni) je podloženo pouze tímto dotazníkem.

Odměňování ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. je možné rozdělit na dvě části, a to na hmotnou finanční a nehmotnou. Mezi hmotné odměny patří především peněžní prostředky, které jsou využívány zpravidla jako nejčastější nástroj pro motivaci. Tato odměna je ovšem založena na úrovni podaného pracovního výkonu a vyplácena až na základě vyhodnocení dotazníku.

Druhá skupina je tvořena systémem nehmotného (tzv. neformálního) odměňování. V tomto případě jde především o pochvalu a kritiku. Tyto metody bývají obvykle velmi často v podnicích využívány. Pochvala následuje vždy bezprostředně po vykonané práci, je konkrétní a může se zvyšovat její účinek, pokud je realizována před ostatními. Pokud se jedná o kritiku, je mnohem vhodnější použít neveřejnou

formu, tzv. mezi čtyřma očima. Je třeba si uvědomovat, že účelem kritiky je zabránit nežádoucímu chování v dalších obdobích.

Mezi hmotné odměny můžeme dále zařadit i tzv. dodatkové mzdové formy představující zaměstnanecké výhody, například:

- finanční půjčky při zvládání krizové situace
- sportovní příspěvky
- jazykové kurzy
- firemní vzdělávání, školení pořádané podnikem
- 13. plat
- životní pojištění u top managementu
- u vyššího managementu úhrada telefonních výloh, mobilní telefon k osobním účelům
- u top managementu: osobní automobil do vlastního užívání

Ne všechny tyto výhody ale společnost Schaffer & Partner s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje.

Pro přehlednost provedla autorka v měsíci lednu tohoto roku průzkum formou dotazníkové metody, kdy se zaměstnanců na asistentských a účetních pozicích osobně dotazovala, jaké zaměstnanecké výhody by v podniku upřednostnili a jaké nikoliv. Dotazník byl proveden anonymně, nikdo neodmítl odpovědět. Plné znění dotazníku, počet dotazovaných zaměstnanců a následné vyhodnocení je uvedeno níže v tabulce č. 1 a 2 a zároveň i graficky znázorněno v grafu č. 1. V dotazníku jsou zohledněny ty zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří se výzkumu zúčastnili. Cílem bylo zjistit, jak jsou tyto dvě skupiny zaměstnanců spokojeny s dosavadními firemními výhodami, které jim firma zajišťuje.

Tabulka č. 2 – Dotazník preferencí

Preference	Stupnice hodnocení				
Jazyková výuka	1	2	3	4	5
Firemní vzdělávání	1	2	3	4	5
Stravenky	1	2	3	4	5
Občerstvení na pracovišti	1	2	3	4	5

Pozn.: 1 – prioritní, 5 – irelevantní

Pramen: autorka

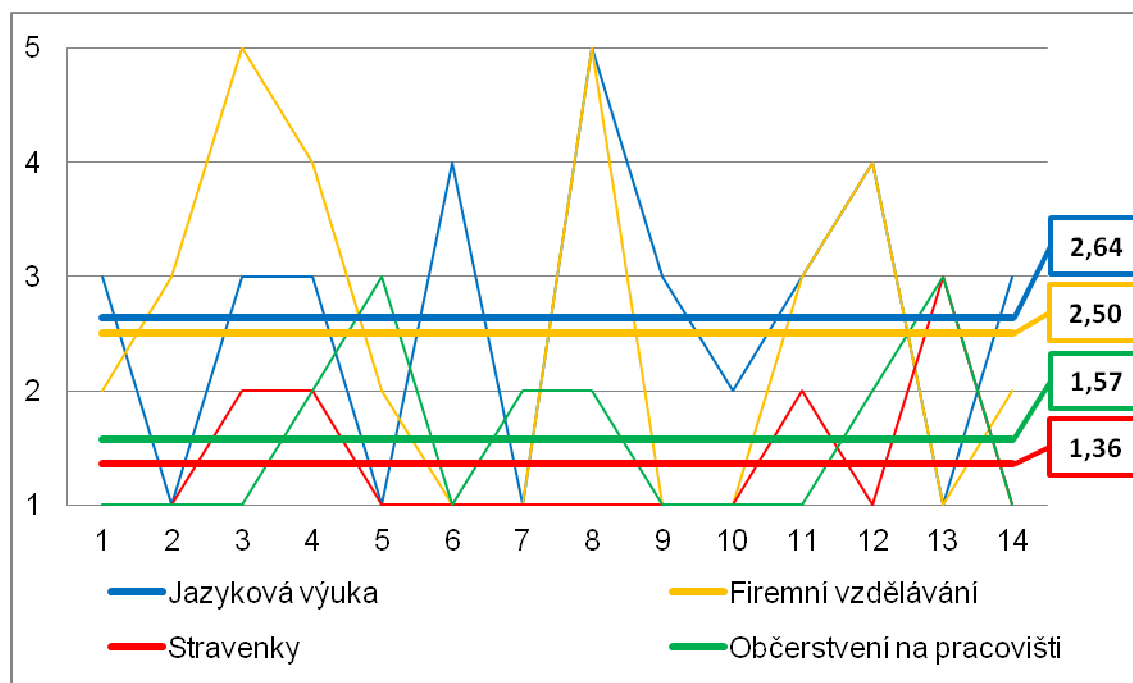
Výsledky dotazníku:

Tabulka č. 3 – Pořadí preferencí podnikových výhod

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Prům.
Jazyková výuka	3	1	3	3	1	4	1	5	3	2	3	4	1	3	2,64
Firemní vzdělávání	2	3	5	4	2	1	1	5	1	1	3	4	1	2	2,50
Stravenky	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1,36
Občerstvení na pracovišti	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	1	2	3	1	1,57

Pramen: autorka

Graf č. 1 – Grafické znázornění preferencí podnikových výhod



Pramen: autorka

Z dotazníku vyplývá, že nejvíce zaměstnanci oceňují stravenky a nejméně preferují jazykovou výuku. Toto bylo zřejmě způsobeno zkoumanou skupinou zaměstnanců (účetní, asistenti), kde si asistenti nejvíce stěžovali na možnost výuky pouze jednoho cizího jazyka (i přesto, že klienty mají jak v německy mluvících zemích, tak i v anglicky mluvících zemích) a v účetním oddělení jsou zaměřeni spíše na hmotné odměňování.

Autorka provedla následně ještě další průzkum, a to u zaměstnaneckých výhod, které společnost Schaffer & Partner s.r.o. neposkytuje, ale má za to, že by alespoň některé z nich zaměstnanci uvítali. Dotazník byl opět proveden osobním dotazováním autorky, anonymně a v té samé skupině zaměstnanců (14 osob), jako u předchozího průzkumu. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jestli by zaměstnanci uvítali jiné formy zaměstnaneckých výhod, a jaké by to především měly být.

Tabulka č. 4 – Dotazník preferencí

Preference	Stupnice hodnocení				
13. plat	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní pojištění	1	2	3	4	5
Příspěvek na sport	1	2	3	4	5
Firemní půjčky	1	2	3	4	5
Systém cafeteria	1	2	3	4	5
Dovolená navíc	1	2	3	4	5
Sick day	1	2	3	4	5

Pozn.: 1 – prioritní, 5 – irelevantní

Pramen: autorka

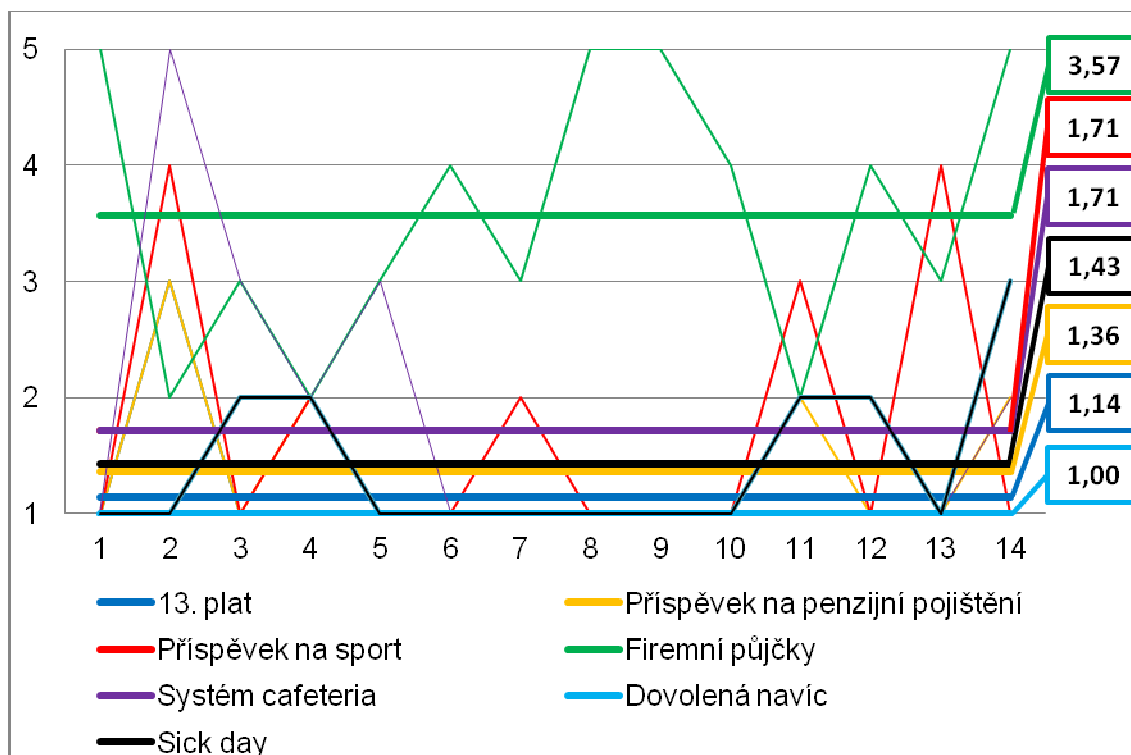
Výsledky dotazníku:

Tabulka č. 5 – Pořadí preferencí podnikových výhod

Respondent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Prům.
13. plat	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,14
Příspěvek na penzijní pojištění	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1,36
Příspěvek na sport	1	4	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	4	1	1,71
Firemní půjčky	5	2	3	2	3	4	3	5	5	4	2	4	3	5	3,57
Systém cafeteria	1	5	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,71
Dovolená navíc	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Sick day	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	1,43

Pramen: autorka

Graf č. 2 – Grafické znázornění preferencí podnikových výhod, které v podniku nejsou



Pramen: autorka

2.2 Analýza systému hodnocení a odměňování – potřeby podniku

Na základě komunikace s vedoucími pracovníky asistentů a účetních mi bylo sděleno, že aktuální typ hodnocení není úplně dostačující. Díky tomu autorka ve své bakalářské práci analyzovala současnou situaci při průběhu hodnocení a odměňování ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o.

Hned na začátku z rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že se firma nebrání jakýmkoliv návrhům na změny v těchto systémech. Zejména díky tomu, že společnost ví, že je nutné své zaměstnance neustále motivovat, pokud chce i nadále poskytovat svým klientům tak kvalitní služby jako dosud.

Výsledkem tedy je zaměstnávat kvalifikované, spokojené, aktivní a především motivované zaměstnance. Pokud budou díky systému hodnocení a odměňování správně motivováni, přispěje to nejen k růstu jejich produktivity, ale především také k zamezení vysoké absence a fluktuace. Podnik tímto získá mimo jiné i konkurenční výhodu.

2.3 Metody použité při výzkumu

Aby autorka získala informace o současném způsobu hodnocení a odměňování pracovníků v podniku Schaffer & Partner s.r.o., použila strukturovaný rozhovor. Třem dotazovaným vedoucím pracovníkům položila 10 otázek dle tabulky č. 5. Cílem bylo upozornění vedoucích zaměstnanců na to, zda je nynější systém hodnocení a odměňování spravedlivý a dostačující.

Tabulka č. 6 – Kladené otázky vedoucím pracovníkům v rámci rozhovoru

Rozhovor s vedoucími pracovníky – průzkum	
1.	Je ve Vašem oddělení prováděno hodnocení pracovníků? ANO či NE
2.	Jak časté je hodnocení pracovníků?
3.	Jaký je hlavní cíl hodnocení pracovníků?
4.	Provádíte s pracovníky hodnotící pohovory?
5.	Sděluje s předstihem pracovníkům termín a náplň hodnotícího pohovoru?
6.	V čem vidíte efekt hodnotících pohovorů?
7.	Jaké typy výstupů vznikají z hodnotících pohovorů?
8.	Čím se řídíte při odměňování pracovníka? Jaká kritéria jsou pro Vás podstatná?
9.	Považujete nynější systém hodnocení a odměňování za dostatečný ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? Stupnice hodnocení: Velmi dostatečný, Dostatečný, Málo dostatečný, Nedostatečný
10.	Co byste změnili, zlepšili na současném způsobu hodnocení a odměňování pracovníků?

Pramen: autorka

2.4 Výsledky výzkumu

Realizace tohoto výzkumu měla za cíl především zjistit a zhodnotit současný stav systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. Informace, které autorka získala z odpovědí vedoucích pracovníků, vyhodnotila následovně – u těch otázek, kde to bylo možné, spočítala četnosti odpovědí, u ostatních provedla obsahovou analýzu odpovědí, kterou byla zaměřená na zjištění silných a slabých stránek nynějšího systému hodnocení a odměňování ve firmě.

1. Je ve Vašem oddělení prováděno hodnocení pracovníků?

Hodnocení pracovníků je prováděno ve všech odděleních podniku, je zcela běžnou součástí náplně práce vedoucích pracovníků.

2. Jak časté je hodnocení zaměstnanců?

Hodnocení zaměstnanců se provádí jednou za kalendářní rok, má písemnou formu a po vyhodnocení se předává jednateři společnosti ke kontrole. Vedoucí zaměstnanci se shodli na tom, že by bylo lepší provádět hodnocení častěji a třeba i méně formální cestou.

3. Jaký je hlavní cíl hodnocení zaměstnanců?

Hlavními cíli hodnocení zaměstnanců je především plnění zadaných úkolů a udržování pracovního výkonu, případně jeho zvyšování. Nedílnou součástí cílů hodnocení je i srovnávání pracovních výkonů všech zaměstnaných, na jehož základě pak vedoucí zaměstnanci mohou své podřízené výsledky hodnocení motivovat. Všichni dotazovaní vedoucí uvedli, že na základě hodnocení svých podřízených mohou bezpečně stanovit výši odměn.

4. Provádíte se zaměstnanci hodnotící pohovory?

Všichni vedoucí zaměstnanci autorce odpověděli shodně. Formální hodnotící pohovory se svými podřízenými provádějí, ale pouze jednou za rok, což se jim zdá málo. Zavedli by ještě neformální hodnocení, zpravidla jednou za tři měsíce.

5. Sdělujete s předstihem zaměstnancům termín a náplň hodnotícího pohovoru?

Zde všichni vedoucí zaměstnanci odpověděli shodně, že ano.

6. V čem vidíte efekt hodnotících pohovorů?

Efektivní je dle vedoucích zaměstnanců především to, že je možné se svým podřízeným probrat svůj pracovní výkon, zda by měl eventuelně nějaké návrhy na zlepšení, nebo je naopak s něčím nespokojen, a proto neodvádí svou práci tak, jak by měl.

7. Jaké typy výstupů vznikají z hodnotících pohovorů?

- Na základě odpovědí vedoucích zaměstnanců vznikají tyto výstupy:
- Podklady pro odměňování.
- Návrh na případná zlepšení při nedostatečném výkonu práce.

8. Čím se řídíte při odměňování zaměstnance? Jaká kritéria jsou pro Vás podstatná?

Odměny těsně souvisí s odvedeným pracovním výkonem. Nejpodstatnější kritéria jsou především náplň práce, úroveň znalostí a dovedností hodnoceného pracovníka, samostatná práce. Odměňování bývá stanoveno na základě ročního hodnocení.

9. Považujete nynější systém hodnocení a odměňování za dostatečný ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu? Stupnice hodnocení: Velmi dostatečný, Dostatečný, Málo dostatečný, Nedostatečný

Všichni vedoucí zaměstnanci odpověděli, že je hodnocení málo dostatečné, provedli by určité změny.

10. Co byste změnili, zlepšili na současném způsobu hodnocení a odměňování podřízených?

Bez okolků se všichni vedoucí zaměstnanci shodli na následujícím:

- Nedostačující hodnotící pohovory.
- Špatný systém odměňování – zpravidla nejsou zaměstnanci odměňováni vůbec, jsou nastaveny vysoké laťky na dosažení jakékoliv odměny.
- Hodnocení není spravedlivé, chybí metodika pro vedoucí zaměstnance.

2.5 Další benefity ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o.

Mezi další benefity v podniku patří především teambuilding. Zpravidla se jedná o několikadenní, většinou víkendové akce mimo sídlo firmy. Konkrétně autorka jmenuje tři poslední akce: Výlet na Slovensko do nově otevřené pobočky, právní oddělení se v letním termínu zúčastnilo cyklistického pobytu v Českém Švýcarsku a jako poslední zimní lyžování v Rakousku. Manažeři si pochvalují v zásadě originalitu nápadu, avšak na druhé straně názory zaměstnanců se různí, a to z toho důvodu, že tyto akce berou jako nutnou pracovní povinnost, navíc konanou o víkendu. Je otázkou, zda je teambuilding v konečné fázi přínosem, či spíše ztráta času z pohledu odměňování. Autorka se domnívá, že záleží především na organizaci celé akce a oboustranně kladném přístupu jak manažerů, tak zaměstnanců.

V současnosti se už teambuldingy v Schaffer & Partner s.r.o. nekonají, a to z důvodů firemních úspor.

Druhý zaměstnanecký benefit spočíval v poskytování příspěvku na sport formou členské karty do fitness centra s neomezeným vstupem. Postupně však opět z důvodů finančních úspor nejprve firma zrušila neomezený vstup a nahradila jej omezeným počtem vstupů na zaměstnance, což vedlo v některých případech k překročení tohoto limitu, jelikož byl tento benefit mezi zaměstnanci velmi oblíbený. Každé přečerpání muselo být zaměstnancem dorovnáno, a později byl tento benefit zrušen zcela z důvodů finančních úspor firmy.

Za specifický způsob odměňování autorka považuje každoroční pořádání „vánočních večírků“, „čajů o páté“ a rovněž „narozeninových a výročních oslav“. Tyto události měly v první řadě za cíl stmelit firemní kolektiv, sblížit jednotlivá oddělení a zjemnit vnitrofiremní hierarchii. Tyto akce byly opět přijímány veskrze pozitivně všemi zaměstnanci. Z důvodů úspor došlo s postupem času k narušení pravidelnosti, a v současné době se např. působnost zaměstnance ve firmě odměňuje až po 5 letech v podobě dárkového voucheru.

Závěrem lze konstatovat, že z drtivé většiny stojí za zrušením uvedených benefitů prioritní snaha o snížení finančních nákladů. Dle výsledků autorčina výzkumu je ale zřejmé, že především odměňování formou sportovního příspěvku bylo pro zaměstnance jedním z největších stimulů k udržení, ne-li zvýšení pracovních výkonů.

2.6 Systém Cafeteria

Společnost Schaffer & Partner s.r.o. tento způsob odměňování v současné době nenabízí. Na základě výzkumu (viz Tabulka č. 5) lze ovšem vyzorovat, že ze strany zaměstnanců je o tento benefit zvýšený zájem.

Systém Cafeteria je jedním z nejmodernějších způsobů nepeněžního odměňování zaměstnanců. Princip odměny je založen na čerpání bonusů v podobě služeb či konkrétních produktů z přednabitě karty nebo poukázek. Zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele speciální kartu a katalog s uvedenými kupony opravňující čerpat konkrétní odměnu od různých poskytovatelů, zapojených do tohoto systému.

Systém Cafeteria je v poslední době u mnoha tuzemských, ale i u nadnárodních společností hojně využíván. Jednak zaměstnavatel uplatní nezanedbatelnou daňovou úlevu a zaměstnanec není nucen čerpat odměnu, kterou nevyužije. Z vlastní zkušenosti lze uvést případ, kdy nadřízená v dobré víře darovala autorce poukaz na nákup oblečení ve specializovaném obchodě, jehož následné uplatnění způsobilo značné potíže, právě z toho důvodu, že nadřízená neodhadla vkus své podřízené.

Efektivnost systému Cafeteria spočívá na rozdíl od firemních voucherů ve svobodné volbě zaměstnance při výběru odměn. Ovšem platí pravidlo jako u všech benefitů, tedy závisí na samotném nastavení a uvážené volbě, jaké konkrétní produkty a služby zaměstnavatel do systému Cafeteria zahrne. Existuje řada firem poskytujících poradenství v této oblasti odměňování, a proto je nezbytné, zejména při zavádění této metody, spolupracovat s odborníky.

Pokud by firma Schaffer & Partner s.r.o. tento způsob odměňování začala využívat, jistě by brzy pocítila větší spokojenost svých zaměstnanců, lepší pracovní nasazení, a tudíž i vyšší produktivitu celé organizace.

2.7 Posouzení funkčnosti a provázanosti uvedených systémů

Na základě analýzy systému hodnocení a odměňování ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. autorka došla k závěru, že nynější nastavení těchto dvou bezmála nejdůležitějších systémů ve společnosti není zcela v pořádku. Systém hodnocení není kvalitně a dostatečně propracován a tím pádem ani oblast odměňování nelze považovat za adekvátní vůči zaměstnancům společnosti. A to především z hlediska dostatečného motivování zaměstnanců.

Díky výsledkům provedené analýzy byly v oblasti hodnocení a odměňování ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. prokázány určité nedokonalosti, které můžeme konstatovat takto:

Systém hodnocení

Aby byl systém hodnocení efektivní, je třeba splňovat určitá kritéria, která jsou uvedena v teoretické části bakalářské práce. Díky autorčinu průzkumu lze vyvodit, že způsoby hodnocení pracovníků ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. nekorespondují s odbornou literaturou, nesplňují tedy dostatečně předpoklady efektivního hodnocení.

Systém hodnocení není ve firmě od jejího počátku, byl nastolen zhruba před 4 lety, na začátku ekonomické krize. Přesto jej lze posoudit jako nedostatečný, a to především díky následujícím bodům:

- je kladen malý důraz na hodnotící pohovory
- nízká kvalita hodnotících pohovorů
- nedostatečná forma hodnocení spočívá v jasně nestanovených hodnotících kritériích

Systém odměňování

Ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. nejsou využívány všechny finanční a nefinanční odměny, ani podnikové výhody (podrobněji popsány v kapitolách 4.2 a 4.3). Na základě rozhovorů, které autorka provedla s vedoucími zaměstnanci, bylo zjištěno, že existující odměny ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. jsou zcela nedostačující k motivování svých zaměstnanců. Firma nemusí poskytovat všechny typy peněžních či

nepeněžních odměn, které jsou uvedené v odborné literatuře, ale dle průzkumu autorky vyplývá, jaké motivační odměny v této firmě chybí. V následující kapitole se proto zaměří především na doporučení, které další formy odměňování by měl podnik zařadit do systému odměňování svých zaměstnanců.

3 ODMĚŇOVÁNÍ FORMOU VZDĚLÁVÁNÍ

Ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. patří mezi nejčastější formy odměňování právě vzdělávání zaměstnanců, a to jak na pracovišti, tak mimo něj.

3.1 Formy vzdělávání na pracovišti

Výhoda vzdělávání na pracovišti spočívá v tom, že zaměstnanec nemusí opouštět pracoviště, což znamená úsporu času a nákladů. Dále možné zaškolení více zaměstnanců v jednom termínu a přizpůsobení pracovní doby.

Jazykové kurzy – na pracovišti jsou nabízeny pravidelné kurzy angličtiny a němčiny, kde lektor většinou během jednoho dne provádí výuku ve skupinách tří jazykových úrovní. Jedenkrát týdně se lektor každé skupině věnuje 2 – 7 účastníkům po dobu 60 minut. Nevýhodou jazykových kurzů je výuka konaná jen jedenkrát týdně a možnost účasti výuky obou jazyků je nabízena jen vyšším manažerům. Kurzy jsou poskytovány zdarma, avšak za podmínky maximálně jedné absence za měsíc.

Judikátové porady – konají se jednou za 14 dní a účastní se jich zpravidla pouze právní oddělení. Právní studenti vyhledávají novinky, které jsou prezentovány celému oddělení s následnou diskuzí.

Pravidelná daňová školení – jsou pořádána dvakrát do měsíce a vstup není omezen jen pro oddělení daní. Úkolem daňových asistentů hledání a následná prezentace aktualit. Následuje společný rozbor a diskuze. Ze školení jsou vyvozena doporučení pro firemní postupy.

Odborné seznámení s novým softwarem – aktualizace softwaru vyžaduje neustálé a pravidelné zaškolování prakticky všech zaměstnanců, včetně všech vyšších manažerů. Lektor provádí odborné zaškolení a následně je poskytnut podrobný manuál včetně telefonické a e-mailové podpory.

Monitoring – týká se pouze jednotlivých oddělení. Je na nich rozebírán chod a dosavadní postupy aktivních projektů s následnými návrhy na zlepšení. Zkušenější (zpravidla nadřízený) radí méně zkušenému (podřízený, asistent).

3.2 Formy vzdělávání mimo pracoviště

Mezi pozitiva vzdělávání mimo pracoviště patří především větší soustředěnost a pozornost neovlivněná nutkáním vykonávat obvyklou pracovní činnost, jako například e-mailová komunikace, plnění zadaných úkolů, apod. Lektorem bývá zpravidla zkušený specialista, který má k dispozici vyspělejší technické zázemí. Nevýhodou bývá neefektivní vynaložení času a nákladů.

Školení – prohlubování obecnějších vědomostí v konkrétní oblasti bez aktivní účasti uchazečů.

Semináře – vzdělávání s aktivním zapojením posluchačů.

Kurzy – navazující přednášky od obecnějšího ke konkrétnějšímu.

Konference – odborné společenské setkání specifických skupin.

Zkoušky odborné způsobilosti – povinné pravidelné prokázání vzdělání (certifikát, osvědčení). Jsou určeny především pro daňové asistenty, asistenty auditorů a koncipienty. Konkrétně advokátní zkoušky, kvalifikační zkoušky KDPČR, auditorské zkoušky KAČR.

4 DOPORUČENÍ A ZMĚNY V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Návrh na doporučení a změny v systému hodnocení a odměňování v Schaffer & Partner s.r.o. na základě výstupů praktické části bakalářské práce. Autorka popíše vlastní názory a uvede konkrétní návrhy změn k zlepšení některých zavedených postupů v porovnání s uvedenými skutečnostmi fungování vnitrofiremních mechanismů z hlediska odměňování zaměstnanců formou vzdělávání a dalších benefitů. Jedná se pouze o autorčiny vlastní názory a myšlenky, jejichž předmětem není poškození zavedených metod. Nicméně přáním je, aby tato práce byla inspirací a motivací pro kterékoliv společnosti.

4.1 Hlavní nedostatky v odměňování

Z praktické části by autorka nejprve vyzdvihla tyto současné nedostatky v systému odměňování.

Způsob hodnocení – veškeré hodnocení zaměstnance závisí na vypracování obecného dotazníku jedenkrát za rok a jeho následný report nejvyšším nadřízeným.

Odměňování na základě nevhodného hodnocení – konkrétní odměna, ať už v podobě peněžní či nepeněžní, není stanovena přímým nadřízeným, který má o zaměstnanci z dlouhodobého hlediska adekvátní přehled, zejména co se týče jeho metodiky práce a pracovních výstupů. Odměnu určuje nejvyšší nadřízený, čímž je individuální výkonnost zaměstnance snížena o značnou část jeho potenciálu. Navíc je tato odměna uplatňována v horizontu roku, nikoli měsíců či kratšího období.

Úspory na nesprávných místech – snaha společnosti tkví zejména v poslední době v úspoře finančních nákladů na zaměstnance, především ve snižování zaměstnaneckých odměn, benefitů zvlášť. Přičemž pravidelná školení a jazykové kurzy jsou bezpodmínečně nutnou podmínkou k udržení kvalifikace zaměstnance na jakékoliv pracovní pozici.

Nulová motivace – v současné době můžeme hovořit o nulové motivaci, která je zdůvodňována rostoucími nároky na úspory nákladů společnosti. Je ale nutné zmínit jednoduchý fakt, že firma stojí a padá právě na zaměstnancích, kteří pokud nejsou motivováni, neodvádějí adekvátní výsledky a jejich pracovní výkonnost klesá.

4.2 Nedostatky v systému vzdělávání

Systém vzdělávání není v Schaffer & Partner s.r.o. nastaven zcela optimálně. Za hlubší rozbor stojí především jazyková výuka a firemní vzdělávání. Tyto aspekty jsou nejmarkantnějším hlediskem v otázce samotného fungování firmy.

Jazyková výuka

Jak autorka popisuje v bodě 3.1 Formy vzdělávání na pracovišti, je patrný největší nedostatek jednak v nízkém počtu vyučovacích hodin za týden, a také v některých kurzech s vyšším počtem studentů, který je ovlivněn menším výběrem termínů kurzů z důvodu finančních úspor. Nerovnoprávnou se jeví také volba studia obou jazyků jen pro vyšší manažery. Přitom všichni zaměstnanci jednají s klienty jak německy, tak anglicky mluvícími.

Firma prověřuje úroveň jazykových znalostí svých zaměstnanců na základě jazykového auditu prováděného externí společností pouze jedenkrát za rok. Z vlastní zkušenosti autorka zpochybňuje relevanci výstupů jazykové úrovně, zejména co se týče obchodní komunikace a jazykové vybavenosti použitelné pro praktické uplatnění na své pracovní pozici. Společnost prověřující jazykovou vybavenost, předložila písemný test založený na obecných frázích a druhá část auditu – ústní, byla založena na rozhovoru lektora se studentem o obecných tématech. Soustavná metoda jazykového prověřování např. přímým nadřízeným, popř. jinou pověřenou osobou, se ve firmě neprovádí.

Firemní vzdělávání

Schaffer & Partner s.r.o. je společnost rozdělená na tři hlavní obory podnikání – právní, auditorské a daňové oddělení. Každé oddělení vyžaduje a provádí firemní vzdělávání trochu odlišným způsobem.

Právní oddělení

V právním oddělení je firemní vzdělávání založeno především na judikátových poradách, kde jsou prezentovány aktuální právní novinky a úpravy převážně koncipienty a právními studenty. Student má za úkol při neplnění jiného úkolu vyhledávat a shromažďovat nejnovější informace týkající se právní tematiky. V praxi se jeví jako nejpřístupnější zdroj internet, kde jsou informace volně přístupné, přehledné, snadno dohledatelné, a to z několika zdrojů, čímž i ověřené (viz zdroj Ministerstvo práce a sociálních věcí a Česká advokátní komora).

Nevýhodu lze spatřovat v tom, že povinnost shromažďovat informace z oblasti práva je kladena pouze na právní studenty, potažmo koncipienty. Tento systém nemůže fungovat zcela efektivně a je v něm možné spatřovat, v krajnosti, i určitý druh šikany ze strany zkušenějších advokátů vůči studentům. Stává se totiž v některých případech, že nadřízený (advokát) pokárá studenta za informaci, která není prověřená, pravdivá, aktuální, což podřízenému může způsobit i psychickou újmu, o pozitivní motivaci nemluvě. Tato skutečnost je patrná především v pravidelné a zvýšené fluktuaci koncipientů a studentů právního oddělení. Nicméně tento postup se uplatňuje již několik let, protože není autorka zcela seznámena s celým mechanismem do detailu, tak si nedovoluje uvést konkrétní kroky optimalizace.

Auditorské oddělení

V tomto oddělení žádné nedostatky ohledně firemního vzdělávání autorka nenašla.

Daňové oddělení

Stěžejní část firemního vzdělávání daňového oddělení sestává podobně jako u právního oddělení z vyhledání nejnovějších změn, úprav a zákonů daňovými asistenty, tzv. monitoring. Zásadní nevýhodou monitoringu je zvýšený nátlak ze strany manažerů na své podřízené při vypracování aktuálních novinek z daňového odvětví. Daňoví asistenti jsou velice zatíženi pracovně, na rozdíl od právních studentů, proto na ně tento nátlak působí velmi stresově. Struktura společnosti nahrává stresovým situacím zvláště v tom, že podřízený má až tři přímé nadřízené. V takové situaci si nemůže asistent stanovit posloupnost priorit a uspokojit tak všechny tři manažery současně.

4.3 Návrhy změn odměňování zaměstnanců

Autorka navrhuje u výše uvedených nedostatků, na základě poznatků z praxe a získaných teoretických vědomostí, přímé a konkrétní doporučující opatření. Některé mechanismy lze optimalizovat jen malou úpravou, ovšem v ojedinělých případech bude doporučeno stávající situaci zcela přehodnotit a pojmout od základů jinak.

Jazyková výuka – zvýšení frekvence kurzu, minimálně na 2 x 60 minut/týden. Možnost docházení na výuku angličtiny i němčiny pro všechny zaměstnance. Individuálnější přístup, v jednom kurzu maximálně tři studenti. Zavedení odborněji zaměřené výuky – nejen obecné fráze. Častější jazykové prověrky, a to i od přímého

nadřízeného, popř. k tomu ustanovené osoby, nejen externí společnost. V případě, že si zaměstnanec najde ve vlastním zájmu jazykový kurz mimo organizaci (např. z časových důvodů), mohla by mu firma poskytnout příspěvek.

Firemní vzdělávání – zásadní změnu nastaveného firemního vzdělávání v právním a daňovém oddělení přinese pouze efektivní koncepce v pojetí, a především v jednání manažerů (advokátů, daňových poradců) a asistentů (studentů, koncipientů, daňových asistentů). Na základě zjištěných poznatků se jako maximálně funkční řešení jeví větší spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými při zpracovávání právních a daňových změn.

Ve zkoumané společnosti je zcela nutné zavést nová opatření v koncepci firemního vzdělávání, díky němuž pak může sloužit jako silný nástroj motivace pro zaměstnance a čímž lze zvýšit produktivitu a výkonnost celé organizace. Především se musí firma zaměřit na otevřenost k novým postupům, metodám a pružným formám spolupráce mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Ideálním řešením pro tuto situaci se jeví využít externích firem pro zaškolení vedoucích pracovníků, jak působit na interních vzdělávacích akcích na své podřízené. Navíc by bylo vhodné, aby se podřízení i nadřízení pravidelně účastnili i externích školení, aby získali vhodná srovnání.

4.4 Závěrečná doporučení

Autorka v první řadě doporučuje přehodnotit vnitrofiremní vztahy a komunikaci. Tato změna nepřináší žádné finanční nároky, ovšem záleží na každém jednotlivci, jak se sžije s kolektivem. Firemní hierarchie samozřejmě zůstává zachována, ale v nové koncepci se může uplatnit i názor kteréhokoli podřízeného, tzn. nadřízený je ochoten alespoň naslouchat.

Z praktické části vyplývají jasné závěry v otázce zavedení některých navrhovaných forem odměn. Byly zvoleny benefity relevantní k velikosti a složení firmy, jejím hospodářským výsledkům a náročnosti proveditelnosti. Na základě provedeného výzkumu u 14 respondentů (45 % všech zaměstnanců) se jako nejoblíbenější nabízený benefit ukázala dovolená navíc. Dále by zaměstnanci přivítali 13. plat, příspěvek na penzijní pojištění, sick day, systém cafeteria a příspěvek na sport. Jako nejméně požadovaný benefit z průzkumu vyplynula možnost firemních půjček (50 % zaměstnanců tuto nabídku zcela zamítlo).

V současnosti nejsou zajišťována povinná školení, nábor nových zaměstnanců je veden neerudovaně a firemní klima vede ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců. Také hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a vzdělávání je vykonáváno neefektivně.

Nejlepším řešením se jeví zavedení pozice **personalista** na pracovišti, který by měl v kompetenci základní pracovní činnosti, mezi něž patří zejména:

- účast na získávání a výběru nových zaměstnanců
- účast na adaptačních školeních
- účast ve výběrové komisi
- příprava školení a doškolování (BOZP, PO, první pomoc)
- kontinuální budování firemního klima
- monitoring jednotlivých pracovišť
- hodnocení zaměstnanců
- organizace odměňování a firemního vzdělávání.

Firemní vzdělávání patří mezi základní personální činnosti. Koresponduje s plánováním lidských zdrojů, se získáváním a výběrovým řízením zaměstnanců i jako součást protifluktuačních opatření. Podnikové vzdělávání jednoznačně představuje investici do lidských zdrojů. Jak praxe ukazuje, konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je úroveň vzdělávání větší než v jejich okolí.

Podnikové vzdělávání zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování a zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, vzdělávání manažerů.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí být propojeny s jejich pracovní náplní, očekávaným výkonem a dosažením nastavených cílů. Stěžejním se jeví výstupy z hodnotících rozhovorů, legislativní požadavky na zákonná a povinná školení, strategické cíle společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a na základě výzkumu vyhodnotit, jak funguje systém odměňování (zejména formou vzdělávání) ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o., a jestli je nutné navrhnout nějaká doporučení na změny.

V průběhu vypracovávání práce autorka zjistila, že pro společnost Schaffer & Partner s.r.o. jsou sice zaměstnanci klíčovým prvkem k dosahování svých cílů, neodpovídá tomu ale způsob hodnocení, a díky tomu ani natolik důležitý systém odměňování, který je nedílnou součástí pro motivování zaměstnanců k dosahování vyšších pracovních výkonů a zajišťování uspokojování potřeb firmy.

Již na počátku bylo zjištěno, že v Schaffer & Partner s.r.o. neexistuje žádný postup při samotném řízení odměňování, a to i přesto, jak z teoretické části vyplývá, že řízení odměňování patří mezi jeden z klíčových nástrojů managementů lidských zdrojů ve firmě. Na jeho základě lze definovat realizaci strategie a politiky společnosti, jak a proč je možné zaměstnance odměňovat. Především díky tomu budou zaměstnanci spokojeni a jejich pracovní výkon dosáhne mnohem vyšší produktivity.

Systém odměňování jako takový ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o. postrádá základní formu. Dá se sice mluvit o tom, že v podniku nějaký způsob odměňování existuje, je ale postaven na rozhodnutí jednatele společnosti, který s některými odměňovanými zaměstnanci nepřijde do styku, pořádně je nezná z pracovního hlediska, a proto nelze tento způsob považovat za zcela relevantní a spravedlivý. Efektivní způsob odměňování by měl uspokojovat zájmy všech přítomných, jak podřízených, tak nadřízených. Na základě uvedeného výzkumu se prokázalo, že drtivá většina zaměstnanců je se současnou situací nespokojena.

Jak již autorka popsala, hodnocení zaměstnanců probíhá v této společnosti jedenkrát za rok písemnou formou. Během průzkumu zjistila, že vedoucí zaměstnanci i jejich podřízení považují tento způsob hodnocení za nedostačující, a to díky vadám, které jsou popsány v bodu 2.7 praktické části. Aby byl tento systém efektivní, je třeba nastolit určité změny, především na straně hodnotitele. V současnosti rozhoduje o výsledku hodnocení a následnému odměňování všech zaměstnanců pouze nejvyšší představitel společnosti. Dle doporučení autorky by však měl tato rozhodnutí vykonávat buď přímý nadřízený, v ideálním případě personalista, který má o zaměstnanci z dlouhodobého hlediska adekvátní přehled a pracovní výkonnost může monitorovat kontinuálně. Vytvořením pozice personalista by došlo jednak k úlevě práce vedoucích manažerů, a také ke zkvalitnění náboru zaměstnanců, jejich školení, monitorování a

vyhodnocování pracovní výkonnosti, odměňování a k efektivnímu zvýšení firemního vzdělávání.

Schaffer & Partner s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům několik typů forem odměňování. Jak je popsáno v praktické části této práce, jde především o jazykovou výuku, firemní vzdělávání, stravenky a v neposlední řadě občerstvení na pracovišti.

V minulosti firma poskytovala benefitů mnohem víc, ale obecná ekonomická situace se projevila i v tomto podniku. Na základě dlouhodobých finančních problémů byla společnost nucena převážnou část odměn, jako byl např. příspěvek na sport, nebo teambuildingové akce, zrušit. Jak již ale autorka zmínila v praktické části, Schaffer & Partner s.r.o. stojí a padá právě na zaměstnancích, kteří pokud nejsou dostatečně motivováni, neodvádějí adekvátní výsledky, a díky tomu jejich pracovní výkonnost klesá, čímž podnik nedokáže uspokojit své potřeby.

Dle průzkumu lze vyvodit jasné závěry, že zaměstnanci by uvítali zpět příspěvek na sport. Mezi nejoblíbenější benefity, které Schaffer & Partner s.r.o. nenabízí, se jeví dovolená navíc. Dále by zaměstnanci přivítali 13. plat, sick day a systém cafeteria, který je realitně nový, leč se stává čím dál více populárnější formou benefitu nejen v mezinárodních společnostech.

Zásadní kapitolou této bakalářské práce je kapitola č. 5 v teoretické části a kapitola č. 3 v praktické části, a to Odměňování formou vzdělávání. Schaffer & Partner s.r.o. zajišťuje svým zaměstnancům různé druhy školení, seminářů a kurzů a to jak na pracovišti, tak mimo něj. Dle výzkumu je zcela očividné, že především jazyková výuka a firemní vzdělávání nesplňují předpokládaná očekávání zaměstnanců. Jak autorka popisuje v kapitole č. 4 praktické části, je třeba zaměřit se na konkrétní nedostatky a snažit se je eliminovat na minimum. Především se jedná o počty vyučovacích hodin a počty studentů ve skupině u jazykové výuky a o stres a napětí mezi nadřízenými a podřízenými při přípravě podkladů na interní porady, které spadají do firemního vzdělávání. Přínosem pracovních porad musí být velká informovanost, diskuze, spontánní výměna názorů a zkušeností, pocit sounáležitosti s kolektivem.

Nadřízení musejí jít vždy příkladem a podřízeného, studenta zvláště, motivovat a směřovat, nutit ho poučit se z vlastních chyb, nikoliv ho jen úkolovat a zahlcovat prací. To, že současný systém funguje už několik let, a je dost pravděpodobné, že stejná situace je i v jiných firmách, ani v nejmenším neznamená, že je toto řešení ideální. Manažerská nadřízenost a povýšenost nesmí překročit hranici etického jednání. V moderním světě je toto jednání dávným přežitkem, a každá úspěšná

nadnárodní organizace si své zaměstnance hýčká. Spolupráce jednotlivých oddělení je čím dál tím více provázanější, čímž se jednak eliminuje chyba jednotlivce, a také zvyšuje produktivita práce. Dá se hovořit doslova o týmovém duchu.

Závěrem by ráda autorka podotkla, že idea společnosti pracující v týmovém duchu je v našich podmínkách, ať už společenských, právních nebo konkurenčních, téměř naivní. Naštěstí se pomalu začínají objevovat čestné výjimky už i u nás.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 3. vydání, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.
3. PEŠKOVÁ, L. Metody personální práce I. Učební text pro VOŠ. Praha 2012.
4. KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 2. přepracované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0602-4.
5. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 4. aktualizované a doplněné vydání, Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
6. Hroník, F. Hodnocení pracovníků. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
7. Veber, J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace, 1. vydání, Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.
8. Šikýř, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
9. Pelc, V, Zaměstnanecké benefity v roce 2011, Nakladatelství Leges s.r.o., 2011, ISBN 978-80-87212-66-0.
10. Beneš, M. Andragogika, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
11. MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. *Hodnocení a odměňování zaměstnanců.* [online]. [cit. 2013-01-21]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/hodnoceni-a-odmenovani-zamestnancu.20421.html>
2. HOVORKOVÁ, K. *Zahraniční firmy přidávají svým zaměstnancům víc.* [online]. © 16. 10. 2012. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/platy-v-zahranicnich-firmach-dip-/podnikani.aspx?c=A121011_1839196_podnikani_zuk
3. FORBES. *Google: Benefity až za hrob.* [online]. © 10. 8. 2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/google-benefity-az-za-hrob-id-1668834#ixzz2LhwbFZeg>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Firemní organogram

Seznam grafů

Graf č. 1 – Grafické znázornění preferencí podnikových výhod

Graf č. 2 – Grafické znázornění preferencí podnikových výhod, které v podniku nejsou

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Strukturovaná mzda jako výsledek

Tabulka č. 2 – Dotazník preferencí

Tabulka č. 3 – Pořadí preferencí podnikových výhod

Tabulka č. 4 – Dotazník preferencí

Tabulka č. 5 – Pořadí preferencí podnikových výhod

Tabulka č. 6 – Kladené otázky vedoucím pracovníkům v rámci rozhovoru

SEZNAM PŘÍLOH

1. Formulář k posouzení pracovního výkonu

PŘÍLOHA



Administrativní team

Formulář k posouzení pracovního výkonu

Jméno hodnocené osoby:	Pozice, úloha a povinnosti hodnocené osoby:
Osoba zodpovědná za posouzení výkonu:	
Období pro provedení posudku: 2010-2011	

KONTEXT PRO POSUZOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Součástí firemní politiky skupiny Schaffer & Partner je maximální snaha o rozvoj odborných kompetencí a kreativních schopností všech kolegů ve společnosti s cílem dosáhnout plného potenciálu všech členů týmu. Základní úlohy a kompetence jednotlivých členů týmu na příslušných pozicích jsou popsány níže.

Tento posudek má za cíl poskytnout:

- **zpětnou vazbu (feedback)** pro kvalitu Vašich výkonů (které jsou hodnoceny podle očekávání, jež jsou konkrétně rozepsané v tomto formuláři pro každého jednotlivce).
- **coaching** pro Váš osobní rozvoj.
- **informace** pro zhodnocení dalšího postupu a potenciálu v rámci firemních struktur.

Informace pro osoby zodpovědné za posouzení pracovního výkonu: použijte níže uvedenou stupnici pro zhodnocení výkonu posuzované osoby:

A1, A2 – Výborný výkon – Hodnocená osoba soustavně a bezvýjimečně překračuje všeobecné očekávání osoby provádějící posouzení pracovního výkonu pro úroveň, která se předpokládá pro jeho/její úroveň praxe. Hodnocená osoba může sloužit jako vzor pro ostatní členy týmu, kteří jsou na stejné pozici. Pokud zvolíte toto hodnocení, je třeba se k němu konkrétně vyjádřit v oddíle pro poznámky.

B1, B2, B3 – Nadstandardní výkon – Výkon hodnocený těmito stupni je soustavně kvalitní, osoba takto hodnocená se zlepšuje v technických oblastech, práci s pracovními materiály, ale v některých oblastech dosahuje rozdílné úrovně osobního rozvoje. V zásadě se jedná o velmi spolehlivého jednotlivce, kterému lze bezpečně svěřit standardní pracovní úkoly.

C1, C2, C3 – Standardní výkon – Výkon na těchto stupních hodnocení obecně splňuje očekávání vysoké úrovně teoretických či praktických znalostí a odborných zkušeností hodnocené osoby. Výraz „splňuje očekávání“ znamená, že hodnocená osoba musí před případným povýšením na vyšší úroveň firemní struktury na některých oblastech svého pracovního výkonu ještě zapracovat. Osoba hodnocená stupněm „C“ má potenciál pro dosažení vyšší úrovně firemní struktury, bude-li nadále soustavně rozvíjet své odborné znalosti a bude-li řádně vedena zkušenými interními firemními školiteli. Osoba hodnocená stupněm „C“ také prokázala, že si přeje a je odhodlaná tohoto povýšení na vyšší úroveň firemní struktury dosáhnout.

D – Z větší části nepřijatelný výkon / Výkon vyžaduje podstatné vylepšení – Výkon takto hodnocené osoby je z větší části neslučitelný s očekáváním vysoce kvalifikovaného pracovního výkonu hodnocené osoby. Aby tato osoba dosáhla alespoň přijatelné úrovně pracovního výkonu, je potřeba, aby soustavně a intenzivně pracovala na zlepšení svého pracovního výkonu. Osoba zodpovědná za provedení hodnocení se udělením hodnocení „D“ domnívá, že je v silách hodnocené osoby dosáhnout za výše uvedené podmínky soustavné a intenzivní práce hodnocené osoby alespoň přijatelné úrovně pracovního výkonu. Soustavná odborná příprava a odborné vedení ze strany interních firemních školitelů může přispět k překonání obtíží v pracovním výkonu hodnocené osoby. Zvolí-li osoba zodpovědná za hodnocení tento stupeň „D“, je nutné, aby se k němu konkrétně vyjádřila v oddílu pro poznámky a aby svoje hodnocení dostatečně hodnocené osobě zdůvodnila.

E – Zcela nepřijatelný výkon – Výkon hodnocené osoby je s ohledem na očekávání vysokého standardu pracovních výkonů zcela nepřijatelný a ve vztahu k pozici hodnocené osoby ve firemní struktuře neodpovídá kvalitě pracovního výkonu obecně očekávaného od práce osoby zařazené na danou pozici ve firemní struktuře. Důvody vedoucí ke zvolení tohoto hodnocení je nezbytné uvést v oddíle pro poznámky. Celkové hodnocení „E“ bude obvykle znamenat doporučení k ukončení spolupráce s hodnocenou osobou.

Shrnutí náplně práce hodnocené osoby je následující:

Recepce

- zodpovědnost za bezproblémové fungování recepce, přijímání a přepojování telefonních hovorů, přijímání klientů a uvádění do zasedacích místností, evidence veškerých jednání v Outlooku, péče o bezproblémový chod v zasedacích místnostech,
- zodpovědnost za přijatou/odeslanou poštu/kurýrní zásilky a jejich řádnou evidenci, evidenci překladů, a jejich včasné zatěžování do MT,
- zodpovědnost za dostatek kancelářských potřeb, občerstvení, fungování kopírek, tiskáren a doplňování tonerů,
- objednávky ubytování, aut, letenek, taxi, zajišťuje interní garáže pro klienty,
- spolupráce s daňovou a právní asistentkou

Daňová asistentka

- administrativní podpora daňovému a auditorskému teamu, zakládání nových daňových šanonů,
- vedení CZK i EUR pokladny, evidence stravenek, kolků, CCS,
- správa intranetu, datových schránek, rozesílání Schaffer News
- příprava a evidence podkladů k fakturaci, evidence veškerých přijatých faktur,

- evidence zejména jazykové výuky, školení, docházky zaměstnanců, požadavků na pochůzky,
- objednávky aut, ubytování, archivace, vede daňové Ablage,
- zastupuje recepční v případě její nepřítomnosti.

Právní asistentka

- komplexní administrativní podpora členů právního týmu,
- evidence a přehled o docházce členů právního týmu,
- přihlašování a evidence školení a odborných seminářů,
- přepis zápisu z interních/externích školení,
- zápisy z IPP,
- objednávky a evidence ÚZ, odborných publikací, časopisů,
- příprava podkladů pro interní technické porady,
- je zodpovědná za zakládání nových klientů - tj. právní šanony, adresáře na R:/client, emails,
- vede centrální kartotéku kontaktů, právní Ablage,
- zastupuje recepční v případě její nepřítomnosti.

Office manager

- odpovědný za administrativní tým a administrativní podporu daňového, auditorského, právního teamu,
- zodpovědnost za bezproblémový chod provozu kanceláře,
- zodpovědnost za komunikaci a uzavírání smluv s dodavateli, za telefonní a IT techniku, nastavení tarifů, nákupy, HR,
- zodpovědnost za fakturaci, úhradu faktur, přístupy na bankovní účty,
- zodpovědnost za firemní design, komunikaci, kulturu, propagační materiály.

KROK 1 – VSTUPNÍ INFORMACE HODNOCENÉ OSOBY (Vyplní hodnocená osoba)

Uveďte a popište práci, kterou jste vykonal/a. Uveďte rozsah zkušeností, které jste získal/a v souladu se shrnutím náplně Vaší úlohy uvedené výše. Vyjádřete se ke svému pracovnímu výkonu během daného období a zdůrazněte všechny body, které by osoba zodpovědná za hodnocení měla vzít v úvahu nebo je měla mít na paměti při vyplňování tohoto formuláře.

Popis hlavní činnosti za předchozí období.

KROK 2 – ZHODNOCENÍ PRACOVNÍCH VÝKONŮ

V každém z jednotlivých hodnocených kritérií označte křížkem příslušný stupeň, ve kterém hodnocená osoba splňuje Vaše očekávání. Pokud Vaše spolupráce s hodnocenou osobou nedává dostatečný podklad pro kvalifikované hodnocení, označte křížkem pole „Nehodnoceno“.

TECHNICKÉ, ODBORNÉ & JAZYKOVÉ SCHOPNOSTI

	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D	E	Nehodnoceno
vyhledávání informací na internetu (důkladnost, schopnost vyvodit závěry/přehledné tabulky, schopnost vyčerpat možnosti nabízené vyhledávacími internetovými nástroji/databázemi – ARES, registr DIČ v EU, katastr nemovitostí, obchodní rejstřík atd.), schopnost přípravy srovnávacích cenových nabídek											
dostatečná všeobecná a odborná „úroveň“ cizího jazyka slovem i písmem											
umí se poučit z chyb a špatných závěrů, je schopný/á dělat logické závěry, má všeobecné povědomí/znalost základních administrativních postupů											
pečlivost prováděných úkonů											
znalost pracovních postupů											

POZNÁMKY – VČETNĚ KONKRÉTNÍCH DOPORUČENÝCH KROKŮ PRO OBLASTI, VE KTERÝCH JE ŽÁDOUCÍ DALŠÍ ROZVOJ

Hodnocení nadřazeného k dané problematice

HODNOCENÍ PRACOVNÍCH POSTUPŮ

	A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D	E	Nehodnoceno
poskytování správných informací klientům (osobně, telefonicky) – proaktivita, schopnost naslouchat, pohotově reagovat, schopnost logické úvahy a nacházení správných závěrů, taktnost, správné a přesné vyřizování vzkazů, používání spisovné češtiny, péče o záznamník											
řádné zapisování příchozí/odchozí pošty a faxů, pečlivá evidence a třídění korespondence, včasné											

[illegible]

- řádná péče o doplňování kancelářských potřeb, jejich přehledná a jasná dostupnost všem kolegům, objednávky dle zadání a schválení

POZNÁMKY – VČETNĚ KONKRÉTNÍCH DOPORUČENÝCH KROKŮ PRO OBLASTI, VE KTERÝCH JE ŽÁDOUCÍ DALŠÍ ROZVOJ

Hodnocení nadřazeného k dané problematice

HODNOCENÍ INTERPERSONÁLNÍCH VLASTNOSTÍ

- naslouchání instrukcím a jejich provádění – vede si poznámky; klade otázky; žádá o vysvětlení; jeho/její písemné materiály odpovídají zadání
- přístup k práci: - proaktivní; vlastnictví vztahů se zákazníky; převzetí zodpovědnosti za projekt (dokončení práce, nebo včasné oznámení odchodu na školení/dovolenou nadřizením atd.); sebekázeň; dodržování termínů; řádná organizace času; práce ve stresových podmínkách (schopnost souběžného zvládání více úkolů najednou bez dopadu na kvalitu pracovních materiálů)
- Interpersonální dovednosti – styl komunikace s ostatními členy týmu – přátelský/á a ochotný/á v kontaktu s nadřizenými a ostatními kolegy
- Reakce ve stresových situacích (v přímém kontaktu s klienty nebo s nadřizenými)
- Spolupráce v týmu – efektivnost v komunikaci v týmu, sdílení informací & zkušeností s ostatními kolegy, pomoc ostatním s jednotlivými úkoly atd.
- Samostatnost
- Spolehlivost, pečlivost, flexibilita
- Plánování a organizační schopnosti

- [illegible]

Hodnocení nadřazeného k dané problematice

[illegible]

Hodnocení nadřazeného k dané problematice

Smysl a účel provádění každoročního hodnocení pracovního výkonu spočívá ve snaze o stabilní a dlouhodobý rozvoj potenciálu každého pracovníka skupiny Schaffer & Partner. Vzhledem k tomu, že ve skupině Schaffer & Partner jsou schváleny procesy a postupy pro zajištění profesního růstu každého pracovníka, je pro hodnocenou osobu velmi užitečné, aby získala zpětnou vazbu od nadřízených pracovníků a to s ohledem na porovnání výkonu hodnocené osoby s obecným standardem pracovního výkonu, který se očekává od pracovníka na stejné úrovni jako hodnocená osoba. Tabulky, obsažené

v tomto hodnotícím dotazníku představují pouze subjektivní hodnocení nadřízené osoby. Zásadní rozhodnutí o dalším vývoji hodnocené osoby v rámci interních struktur skupiny Schaffer & Partner bude provedeno teprve po důsledném projednání pracovních výkonů hodnocené osoby a zhodnocení jejího potenciálu pro skupinu Schaffer & Partner do budoucna.

A – Výborný výkon		B – Nadstandardní výkon			C – Standardní výkon			D – Výkon vyžaduje podstatné zlepšení	E – Zcela nepřijatelný výkon
A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D	E

CELKOVÉ OHODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A CÍLE PRO DALŠÍ OBDOBÍ

KROK 4 – PŘED PROJEDNÁNÍM SE PORADĚTE

Osoby provádějící hodnocení by před projednáním tohoto hodnotícího formuláře s osobou, které je toto hodnocení určeno, měli tento hodnotící formulář konzultovat s příslušným partnerem daného oddělení skupiny Schaffer & Partner a to v zájmu poskytnutí maximálně objektivního ohodnocení a potenciální zpětné vazby týkající se výkonu hodnoceného pracovníka.

Souhlasím s obsahem tohoto dokumentu.

Podpis: _____

partner

Datum: _____

POZNÁMKA HODNOCENÉHO PRACOVNÍKA

V tomto oddíle se může hodnocený pracovník vyjádřit a připojit dodatečný komentář a/nebo zhodnocení vlastní osoby a/nebo vysvětlení k tomuto dokumentu. Formulář, prosíme, odevzdejte v co nekratší lhůtě po projednání s Vámi osobě, která je zodpovědná za posouzení Vašeho pracovního výkonu.

KROK 5 – PROJEDNÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY A PODPISY

Osoba, která připravila tento dokument, jej se mnou projednala. Rozumím jeho obsahu:

hodnocený pracovník

datum

Vyplnil(a) jsem tento posudkový formulář pracovního výkonu:

osoba zodpovědná za
posouzení výkonu

datum

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kristýna Geletová, Dis.

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Odměňování zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a další benefity ve společnosti Schaffer & Partner s.r.o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová