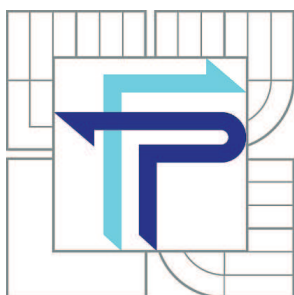


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ZDOKONALENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ABY S.R.O.

IMPROVEMENT OF THE REMUNERATION METHOD IN THE COMPANY ABY S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

IGOR POLÁCH

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. DANA MARTINOVÍČOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Polách Igor

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Zdokonalení systému odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.

v anglickém jazyce:

Improvement of the Remuneration Method in the Company ABY s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BLÁHA, J., MATEICUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 22.05.2010

Anotace

Bakalářská práce je orientována na konkrétní podmínky společnosti ABY s.r.o. Zabývá se otázkou systému odměňování zaměstnanců, který slouží k jejich získání, udržení, motivaci a úpravě pracovních výkonů. První část práce se soustředí na teorii nezbytnou k seznámení s možnostmi systému odměn. Druhá část rozvádí aktuální situaci společnosti. V závěru jsou poté navrženy možné změny.

Annotation

This bachelor thesis is aimed at specific conditions of ABY s.r.o. company. The thesis deals with remuneration system, that serves to acquire, maintain, motivate and adjust of working output. The first part of this thesis focuses on theory, which is necessary for understanding the system possibilities. The second part clarifies actual situation in company. The conclusion suggests possible changes.

Klíčová slova

Systém odměňování, hodnocení práce, pracovní motivace, zaměstnanecké výhody.

Key words

Remuneration system, job evaluation, work motivation, employee's benefits.

Bibliografická citace

POLÁCH, I. *Zdokonalení systému odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 62 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2010

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Daně Martinovičové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla ke zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji vedení společnosti ABY s.r.o., za poskytnutí informací potřebných pro zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

Úvod a cíl bakalářské práce	9
1 Metodika bakalářské práce	10
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Motivace.....	12
2.2 Hodnocení práce.....	17
2.3 Stupňové struktury klasifikace prací.....	21
2.4 Systém odměňování	23
2.4.1 Zásluhové odměny	25
2.4.2 Zaměstnanecké výhody.....	29
2.4.3 Řízení systémů odměňování	30
3 Současná situace systému odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.	34
3.1 Profil zkoumané společnosti	34
3.2 Aktuální systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	36
3.3 Personální struktura.....	42
3.4 Dotazníkové šetření.....	45
4 Návrh nového systému odměňování zaměstnanců	50
Závěr	57
Seznam použitých informačních zdrojů	59
Seznam tabulek, obrázků a grafů	61
Seznam příloh	62

Úvod a cíl bakalářské práce

Systém odměňování zaměstnanců je pro společnosti, které závisí na lidské pracovní síle, velmi důležitým nástrojem. Rozdíl mezi efektivně fungujícími společnostmi s přiměřenými náklady a společnostmi ne hospodárně plynající může záviset jen na správném nastavení tohoto systému.

Prosperující podniky dnešní doby musí být schopny maximálního využití dostupných zdrojů a pružných reakcí na neustálé změny na trhu. To je s nekvalifikovanými a nedostatečně motivovanými zaměstnanci téměř nemožné.

Nutnost zaměřit svou pozornost na možnosti, kterými jsme schopni motivovat stávající zaměstnance k vyšším výkonům či přilákat pracovní síly nové, již vidí mnoho podniků. Schopní pracovníci jsou v silné konkurenci zahraničních firem velmi rychle odlákáni, zaplnění zodpovědných vedoucích pozic je s postupující dobou mnohem těžší.

Je potřebné mít takový nástroj, který nám umožní tento problém vyřešit. Tím je právě transparentní a v mezích zákona se pohybující systém odměňování, který spravedlivě zohlední vykonanou práci.

Pracovní kolektiv je velmi rozmanitou skupinou, proto i nástroj, který s ním má pracovat, musí být propracován tak, aby byl všestranný a dokázal oslovit jeho co největší část.

Optimalizací efektivity práce pomocí motivace chci dosáhnout vyšších pracovních výkonů, aniž by byl rozpočet společnosti výrazně zatížen.

Cílem bakalářské práce je navrhnout nový systém odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.

1 Metodika bakalářské práce

Při sestavování práce byly převážně použity tyto metody:

- analýza – rozčlenění zkoumaného objektu na části, umožňující poznání důležitosti a struktury jednotlivých složek;
- klasifikace – rozřazení pojmů do skupin, podle podstatných znaků;
- srovnávání – porovnání objektů pro stanovení shodných nebo rozdílných znaků;
- syntéza – sjednocení částí vydělených prostřednictvím analýzy, v jeden celek. (Pokorný, 2004)

V textu se často setkáme s pojmy mzda a plat, jejich jednoznačné určení je dáno zákonem ve znění viz níže.

*„(2) **Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*

*(3) **Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- a) stát,*
- b) územní samosprávný celek,*
- c) státní fond,*
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo*
- f) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení*

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“¹

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. §109.

Bakalářská práce je rozdělena do tří základních částí.

Část teoretická obsahuje prostudované poznatky, z kterých jsem čerpal. Praktická část podává informace o společnosti a pracovních pozicích, analyzuje organizační strukturu se současným systémem hodnocení a odměn. Z těchto dvou částí poté vychází část poslední, kde uvádím návrh modifikací stávajícího systému tak, aby splňoval požadovanou funkci.

Ke správnému zpracování teoretické části této práce bylo nutné nejdříve nalézt širší okruh zdrojů, ze kterých je možno čerpat. Po jejich prozkoumání potom zúžit tento okruh na zdroje aktuální a co nejvíce zaměřené ke zpracovávanému tématu.

Praktická část vyžaduje pochopení širších souvislostí a aplikaci části teoretické. Je nezbytné zbavit se nejasností při studiu teorie a pochopit, jakým způsobem je, nebo není daná teoretická otázka uvedena ve zkoumané společnosti do praxe.

Na závěr této části bych rád poznamenal, že vedení společnosti si nepřálo zveřejnění jejího názvu, proto používáme označení ABY.

2 Teoretická východiska práce

V této části práce jsou rozpracovány pojmy nezbytné pro pochopení správné funkce některých mechanismů zkoumané společnosti. Snažím se zde uvést i chyby, které mohou při uvádění daných opatření do praxe nastat, a pravidla vhodná k osvojení.

2.1 Motivace

Zvolením správného způsobu motivování (odměny, podmínky v organizaci) můžeme dosáhnout trvalého zvýšení výkonu zaměstnanců, které naší společnosti přinese přidanou hodnotu o celkové výši přesahující náklady její tvorby.

Teorie motivace se zabývá způsoby, jakými se lidé při práci chovají, a možnostmi, jak je změnit.

Motivace se skládá ze tří složek:

1. směr – jakého cíle se snažíme dosáhnout
2. úsilí – jak intenzivně se snažíme tento cíl uskutečnit
3. vytrvalost – jak dlouho zkoušíme dosáhnout cíle

Motivovaný člověk je osoba, jež ví o neuspokojené potřebě, stanoví si cíl a způsob, jakým očekává, že by mohl tuto potřebu uspokojit. Musíme počítat s poznatkem, že v momentě, kdy daným způsobem nedosáhne cíle, roste pravděpodobnost, kdy při uspokojování obdobné potřeby v budoucnu zvolí jiný způsob k jejímu dosažení. (Armstrong, 2008)

Existují dva **typy motivace**:

- vnitřní – je vytvořena vlastní myslí jedince a silně ovlivňuje jeho chování; jedná se například o autonomii, odpovědnost, touhu po kariérním růstu atp.,
- vnější – je tvořena na základě pobídky jedincova okolí; příkladem mohou být odměny (pochvala, zvýšení platu), ale i tresty (kritika, snížení platu).

Vnější motivátory mají na rozdíl od vnitřních většinou okamžitý účinek, ovšem nejsou zpracovány přímo tím, komu jsou určeny. Nemusí tak být bezvýhradně přijaty a dlouhodobost účinku není zaručena. (Armstrong, 2008)

Teorie motivace jsou poté prostředky k pochopení cest, jakých lze využít k zaujetí zaměstnance.

a) Teorie instrumentality

Je založena na provázanosti odměny a trestu s kontrolovaným výkonem člověka. Nereflektuje ovšem možnosti ovlivnění nastaveného kontrolního systému vztahy mezi zaměstnanci.

b) Teorie zaměřené na obsah

Vychází z potřeb jako obsahu motivace, přičemž důležitost potřeby je dána konkrétní osobou. Potřebu lze uspokojit různými způsoby, jejichž okruh se s rostoucí silou a délkou trvání potřeby rozrůstá. (Armstrong, 2008)

Mezi tyto teorie spadá i Maslowova hierarchie potřeb. Ta obsahuje pět hlavních, všeobecně platných kategorií, uspořádaných od nejzákladnějších potřeb. Na prvním místě se nachází potřeby fyziologické (kyslík, potrava, voda, sex). Další skupinu tvoří jistoty a bezpečí, poté sociální potřeby (přátelství, láska), potřeba uznání (úspěch a respekt ostatních lidí). Na nejvyšším stupni stojí seberealizace. (Armstrong, 2008)

„... vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“²

² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. str. 224

c) **Teorie zaměřené na proces**

Zohledňují jak psychologické procesy ovlivňující motivaci, tak i základní potřeby.

Expektační teorie

Tato teorie definuje očekávání jako přesvědčení, že konkrétní výsledek je vázán na konkrétní čin. Motivace zde nemusí být vždy stejně silná. Ke snížení jejího účinku může dojít, když se osoba dostane do nové situace, kde se nemůže opřít o dosavadní zkušenost.

Velikost úsilí, které takto vyvoláme, je závislá na dvou faktorech:

- hodnota nabízené odměny – jen do takové výše, do které uspokojuje potřeby dané osoby; pokud ji přesáhne, již nevyvolává v plné míře požadovaný účinek a dochází k plýtvání prostředky podniku,
- závislost výsledku na úsilí – jistota, že vykonané úsilí přinese požadovaný výsledek.

Ani sebevětší úsilí ovšem nemusí přinést výsledky, pokud není podpořeno schopnostmi a správným vnímáním role. Schopnosti jednotlivců přímo ovlivnit nelze, můžeme ale usměrnit jejich vnímání role. V ideálním případě potom jedinec bude vykonávat přesně takové úkony, které od něj společnost požaduje. (Armstrong, 2008)

Teorie cíle

K dostatečnému motivování potřebujeme přesně stanovit přiměřeně náročné cíle. Ty nesmí být příliš triviální, ani nesplnitelné. Pro dosažení správného stupně zainteresovanosti je nezbytné, aby se zaměstnanec stanovování cíle účastnil a souhlasil s ním. V jednotlivých etapách plnění dochází ke konzultacím a vyhodnocování výkonů. Obtížnost je pro každého zaměstnance individuální. (Armstrong, 2008)

Teorie spravedlnosti

Účinek motivace může být ohrožen také vnímanou nespravedlností. Vedoucí pracovník odpovědný za hodnocení podřízených by měl vždy:

- zvážit stanoviska pracovníka
- potlačit svou předpojatost
- uplatňovat pro všechny případy stejná kritéria
- poskytovat včas zpětnou vazbu
- být schopen vysvětlit a obhájit svá rozhodnutí

K posuzování spravedlnosti dochází na základě dvou pohledů. Při porovnávání svého vlastního přínosu s ostatními je to spravedlnost distributivní. O spravedlnost procedurální pak jde při hodnocení postupu povyšování zaměstnanců atp. (Armstrong, 2008)

Zpětnou vazbou rozumíme konfrontaci určitého jednání s realitou. V ideálním případě je zpětná vazba pravidelná (neustálá), přichází z více zdrojů, sděluje nám konkrétní informace bez subjektivní interpretace hodnocení (dobré či špatné). Správnou aplikací dovede příjemce k požadované změně. Ten vidí důvody a nemá potřebu jejího zpochybňování. (Hroník, 2006)

d) Herzbergův dvoufaktorový model

Model zabývající se satisfaktory (motivátory) jako činiteli vedoucími ke zvýšení výkonnosti pomocí osobního růstu a dissatisfaktory (udržovací faktory) jako prvky prostředí zabraňujícími nespokojenosti. (Armstrong, 2008)

Dissatisfaktory souvisí s pracovním prostředím. Na rozdíl od satisfaktorů nezvyšují výkon jedince, ale zabraňují jeho nespokojenosti.

Spokojenost s prací

Ke spokojenosti s prací vede zaměstnanec vysoký výkon. Aby jednali v souladu s požadavky společnosti, musí být spokojeni se svou prací a sami se sebou (uznání

kolektivem, pocit prospěchu pro společnost, kariérní růst, vlastní rozhodování). Pracovní proces či jeho výsledky, by je měly naplňovat, bavit. Cíle společnosti musí být vysvětleny tak, aby byly považovány za vlastní. (Koubek, 2004) Právě hodnocení bývá používáno jako nástroj ke sladění zájmů zaměstnavatelů se zaměstnanci. (Hroník, 2006)

Spolehnout se ve všech ohledech odměňování jen na peníze, by bylo velkou chybou. Zvýšení mzdy nepůsobí dlouhodobě a na všechny zaměstnance stejně. Pro někoho je mnohem větším problémem nekomunikativnost vedení, nevstřícnost pracovního kolektivu, nedostatečné možnosti k rozvoji osobnosti. (Armstrong, 2008)

Pokud je člověk v podniku zařazen pod nadřízeného s nedostatečnou schopností lidského vedení, kdy není včas a dostatečně zpraven o tom, co se po něm požaduje, nemůže dosáhnout na odměny zavedené firemním systémem. Práce jej neuspokojuje, což se projeví jak v loajalitě, tak ve všech dalších aspektech, jako je vlastní kreativní iniciativa ke zlepšování firemního prostředí nebo úspornost při zacházení s majetkem podniku. (Černá, 2009)

Schopnost inovace při práci s firemními výhodami, je ve stále silněji konkurenčním prostředí považována za hlavní zbraň personalistů při získávání nedostatkových kvalifikovaných odborníků. Například pohyblivá pracovní doba, možnost používání firemních prostředků pro soukromé účely jsou již běžné. Ze strany zaměstnanců je často pozitivně hodnoceno ponechání prostoru pro vlastní názor. Můžeme jej nalézt například při realizaci opatření vyplývajících ze zákona. (Armstrong, 2008)

„Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce; za tím účelem zajišťují zejména

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,*
- b) zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,*
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,*

d) *závodní preventivní péči.*“³

Všeobecná debata o konkrétních postupech k naplnění jednotlivých bodů bude zajisté hodnocena pozitivně. Využití naleznou výhody i při práci s externími pracovníky, neboť zvýšení nákladů se vrátí v podobě loajality a úspor na zaškolováních, která by byla nezbytná při najmutí na plný úvazek. (Průmyslové spektrum, 2002)

2.2 Hodnocení práce

Ke správnému odměnění je nejdříve nutné znát všechny aspekty vykonávané práce. Nestačí znát povrchně výstupy jednotlivých pracovních pozic. Je nutné do hloubky poznat rozsah a náročnost jednotlivých úkolů, které po zaměstnanci požadujeme. Pro spravedlivé odměňování potřebujeme mít úkoly řádně vyhodnoceny a rozřazeny podle toho, jak jsou pro naši organizaci důležité.

Cílem hodnocení práce je:

- spravedlivě posoudit hodnotu vykonávané práce – pro stejné úkoly přiřadit totožnou hodnotu, mimo nesprávné určení náročnosti může hodnotitel například svůj tým nadhodnotit, čímž ukáže sám sebe jako dobrého manažera (Foot a Hook, 2002);
- získat potřebné údaje pro zařazení jednotlivých výkonů;
- umožnit srovnání dle náročnosti s tržními sazbami ekvivalentních úkolů;
- při stejné práci zajišťovat stejnou odměnu;
- nepostihovat chyby, jimž objektivně nebylo možné předejít. (Armstrong, 2008)

³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. §224.

Analytické hodnocení

Při analytickém hodnocení stanovujeme relativní hodnotu práce na základě souboru faktorů (faktorový plán), které jsou v posuzovaném výkonu přítomny. Vyhodnocujeme faktory, které jsou přítomny ve všech hodnocených pracích. U jednotlivých faktorů také úroveň jejich přítomnosti v práci.

Zkoumáme obsah dané práce z hlediska náročnosti na pracovníka, bez ohledu na jeho výkony při této činnosti.

Dokážeme takto posoudit relativní hodnotu práce pro organizaci, nikoli vnější relace (neporovnáme ji tudíž s oceněním obdobné práce v jiné organizaci). (Armstrong, 2008)

a) Metoda bodovací

Je také nejpoužívanější analytickou metodou. Práce je rozdělena na jednotlivé požadavky na zaměstnance. Tyto požadavky by měly být v různé míře součástí všech hodnocených prací. Podle míry, v jaké je obsažen, pak každému přidělíme body. Celkové hodnocení je poté vyjádřeno jejich součtem. (Armstrong, 2008)

b) Metoda analytického porovnávání

Jednotlivé druhy práce jsou zařazovány do celkové struktury prací, na základě shody faktorů námi přiřazených dané práci s faktory, které přiřadíme jednotlivým stupňům struktury.

Při porovnání s metodou předchozí je možno ušetřit čas a hodnotit velké množství prací, zároveň ale může být tato metoda povrchnější. (Armstrong, 2008)

c) Metoda faktorového porovnávání

Porovnává faktory práce s faktory používajícími v peněžích vyjádřené stupnice. Může mít pouze tři úrovně hodnoty a nepoužívá se pro porovnávání většího počtu prací. (Armstrong, 2008)

Neanalytické hodnocení

Práce není hodnocena z hlediska faktorů, ale jako celek. Následně je zaříděna do struktury.

Díky svému hrubšímu měřítku nevyhovuje požadavkům stejné odměny při ekvivalentních pracích.

a) Metoda klasifikační

Práce se porovnávají dle popisů pracovních míst se stupni ve stanovené hierarchii (stanoveno například dle odpovědnosti, dovedností...). Pro zařazení se vybere ten stupeň, jehož charakteristice je popis práce nejbližší.

Aby nebyl problém práce zařadit, nesmí být definice stupňů příliš specifické, proto je zde tendence k hrubšímu měřítku. (Armstrong, 2008)

b) Metoda pořadí prací

Prosté porovnání všech prací a jejich seřazení podle důležitosti pro organizaci.

Nejsou zde vyjádřeny rozdíly mezi pracemi. Není prokazatelně objektivní. (Armstrong, 2008)

c) Metoda vnitřního poměrování

Práce je porovnávána se vzorovou prací, která již byla zařazena do hierarchie na základě některé z předchozích dvou metod.

Nepřináší možnosti nového případně přesnějšího zařazení a spoléhá na úsudek. (Armstrong, 2008)

d) Metoda tržního oceňování

Jde o vnější poměrování, kdy zařazujeme práci podle jejího aktuálního zařazení na trhu.

Tato metoda může přenášet negativní a nepřesné zařazení, které se na trhu může vyskytovat, navíc nemusí správně posoudit vnitřní poměry v konkrétní organizaci. (Armstrong, 2008)

Problémy související s hodnocením práce

Při hodnocení práce se můžeme snadno dopustit pochybení, které celou naši snahu znehodnotí. Je velmi důležité vyvarovat se těchto chyb:

- zanášení vlastních neobjektivních představ do hodnocení (Koubek, 2004);
- nepravidelné nebo žádné aktualizace hodnocení – protože vnitřní i vnější podmínky se neustále mění;
- přílišné zaměření na pouze vnější či vnitřní relace;
- nedostatečná znalost práce a požadavků na zaměstnance. (Armstrong, 2008)

Systém hodnocení musí být jasně formulovaný. Každý zaměstnanec (v případě většího počtu – skupina) by měl mít možnost jej připomínkovat, podílet se na návrzích cílů. (Hroník, 2006) Body jednotlivých jednání je vhodné v předstihu zaslat zaměstnanci a výsledky jednání s potřebnými náležitostmi zdokumentovat. Máme poté jasný podklad při pozdějších nejasnostech ze strany podřízeného případně vedoucího, čímž se vyhneme konfliktům. V žádném případě nesmí být postup hodnocení chápán a veden jako jednou vytvořený, neměnný, strnulý manuál. (Koubek, 2004)

Aby nedošlo k diskriminaci, je nutné zapojit do procesu vytváření hodnocení i odpovídající podíly menšin na pracovišti.

2.3 Stupňové struktury klasifikace prací

Ke správnému hodnocení práce ji musíme nejdříve klasifikovat. Třídění do stupňové hierarchie spočívá v seskupení srovnatelných prací do jednotlivých stupňů (pásů) struktury. Počet stupňů je, stejně jako velikost rozpětí (prostor ke zvyšování peněžní odměny v rámci jednoho stupně), rozdílný podle typu struktury. Ta ukazuje pracovníkům možnosti kariérního růstu.

Pokud ke každému stupni přidáme jemu odpovídající mzdové rozpětí, označujeme tuto hierarchii mzdovou strukturou. (Armstrong, 2008)

Struktury by měly:

- být spravedlivé, pro pracovníky přehledné a srozumitelné (Koubek, 2004);
- být modifikovatelné podle aktuálních změn na trhu;
- odpovídat potřebám společnosti;
- ponechat prostor pro odměny. (Armstrong, 2008)

Podle příhodnosti je možné vybrat požadovaný typ struktury.

a) Struktura úzkých stupňů

Obsahují deset a více stupňů, do kterých řadíme stejně hodnocené práce. Velký počet stupňů ale znesnadňuje správné zařazení a umožňuje zařazení do vyššího stupně, aniž by k tomu byl opodstatněný důvod. Je nevhodná pro organizace se špatně definovatelnou hierarchií (ploché organizace). (Armstrong, 2008)

b) Struktura širokých stupňů

Je zde menší počet stupňů (šest), snadnější rozřazení práce. Lze vytvořit „referenční body“, pomocí nichž stanovíme peněžní odměnu pro plně schopného pracovníka zařazeného do stupně struktury. Ta by měla být v souladu se stavem na trhu. Aby nebyli všichni pracovníci zařazeni u horní hranice stupně, lze rozřazení kontrolovat pomocí:

- referenčního bodu – růst odměny v podobě přírůstku k referenčnímu bodu, kdy je možno za trvalé vysoké výkony pracovníka náležitě odměnit;
 - prahů – pomocí stanovení bodu, za který se pracovník nemůže dostat, pokud nedosáhne určené úrovně schopností a úspěšnosti;
 - segmentů – rozdělení stupně do většího počtu segmentů, pomocí prahů.
- (Armstrong, 2008)

c) Širokopásmové struktury

Shlukují mnohastupňové struktury do čtyř až pěti pásem (nadstruktur). Je obtížně srozumitelné a ne vždy spravedlivé. Řízení odměňování se neřídí striktně analytickým hodnocením práce. (Armstrong, 2008)

d) Bodové sazby

Nedávají prostor členění podle výkonů, ani zvýšení odměny. V případě zvýšení přínosu nebo schopnosti pracovníka, jej však můžeme přeradit na vyšší bodovou sazbu. Použití nalezneme v organizacích s jednoduchou hierarchií. (Armstrong, 2008)

Při organizování struktury prací si nejdříve musíme projít zkoumanou společnost, zjistit, které pracovní jednotky jsou pro ni jak důležité. Stanovit si hrubý počet a šíři stupňů. Zhodnocením prací si vytvoříme jejich pořadí. Poté rozmístíme hranice jednotlivých stupňů tak, aby oddělovaly skupiny prací, jež jsou významně diferencované a jejichž význam je jednoznačně nižší než význam prací ve stupni nad nimi. (Armstrong, 2008)

Zřetelné hranice můžeme rozpoznat analýzou pořadí prací. Významnější rozdíly v hodnocení daných prací nám napoví, kam hranice rozmístit.

Pokud takovéto nenalezneme, měli bychom se přidržet následujících bodů:

- pracovníci podřízení by měli být zařazeni do stupňů nižších, než ve kterých jsou jejich nadřízení
- práce v daném stupni by si měly být jednoznačně bližší, než práce z dvou rozdílných stupňů

- rozhodnutí o počtu stupňů může odrážet počet skupin z předchozího bodu

Čím více stupňů bude naše rozřazení mít, tím menší bude jejich šíře a prostor pro zvýšení platu.

Záleží jen na dané společnosti, jak důležitý je pro ni a její zaměstnance prostor pro odměňování výkonu, kariérní růst a další odměny.

Pokud vytvoříme rozřazení na základě ohodnocení prací, můžeme také definovat jednotlivé stupně a práce do nich řadit dle stupně shody definice práce s popisem stupně. (Armstrong, 2008)

2.4 Systém odměňování

Systém odměn v podniku, který tvoří velkou část nákladů, je složitou otázkou. Příliš rychlé, částečné (není platné pro celou organizaci) a jednorázové vytvoření, bez dalšího sledování a úprav v průběhu jeho životnosti se může stát problémem či přinejmenším velkou brzdou (výsledky nemusí splňovat očekávání či odpovídat investovaným prostředkům) (Koubek, 2004). Je třeba nebrat jej proto na lehkou váhu a nesnažit se zde ušetřit.

Odměnu musíme chápat nejen jako pouhou mzdu (mzda = odměna za vykonanou práci, na kterou získáváme nárok podaným výkonem, nikoli vytvořením pracovního poměru) (Foot a Hook, 2002), ale jako komplex složený z mnoha faktorů působících na zaměstnance. Ať už jsou vnějšími stimuly nebo vnitřní motivací, jejich úkolem je poskytnout uznání za odvedenou práci, pobídnout k vyšší míře výkonu, rozvoje, angažovanosti a oddanosti. (Armstrong, 2008)

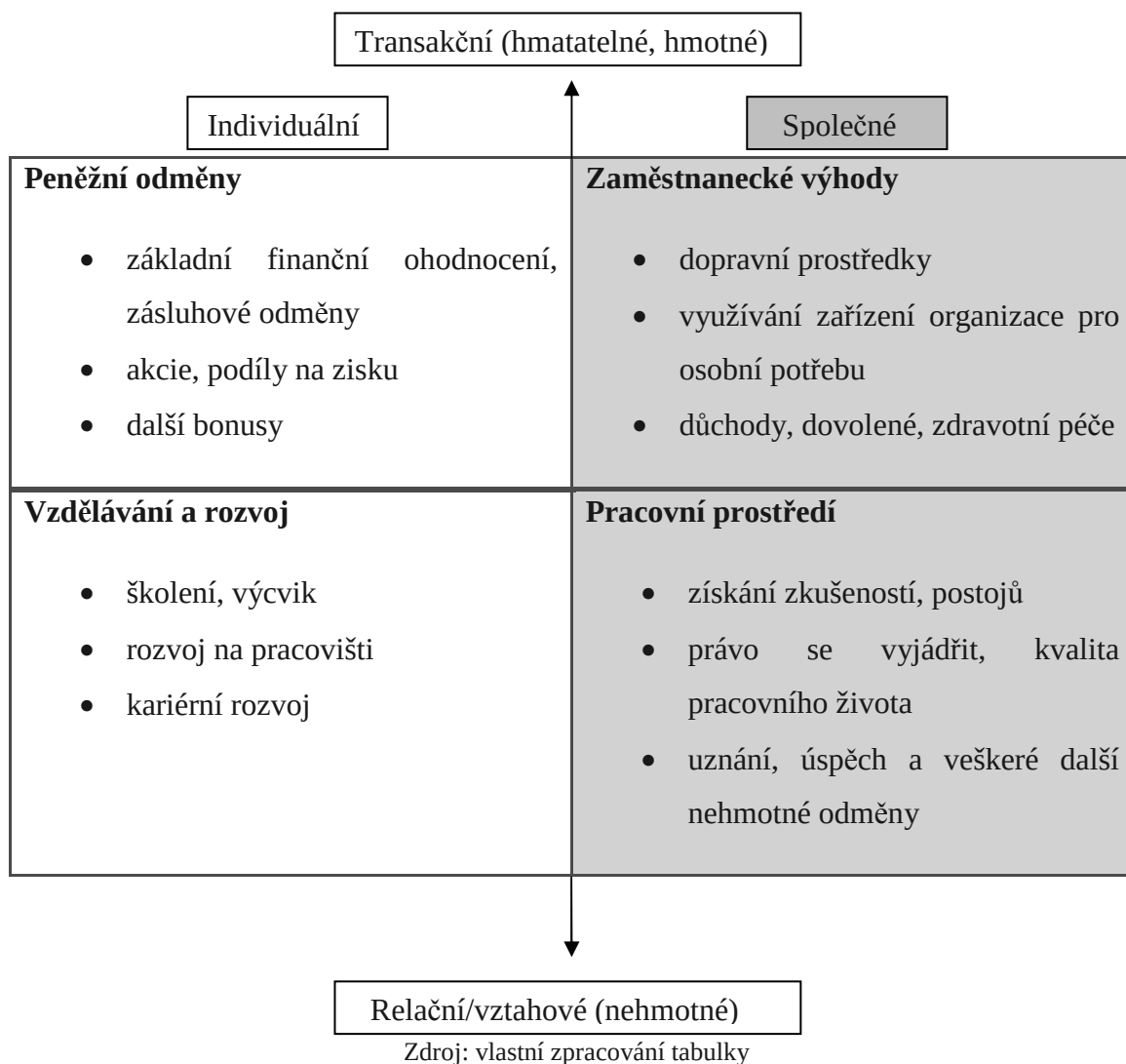
Řízení odměn je individuální a záleží vždy na vnitřní strategii řízení lidských zdrojů, řízení podniku, ale i na vnějších okolnostech. Hlavními jsou dostupnost pracovních sil v dané lokalitě a úroveň finančního ohodnocení daná trhem.

Celková odměna (horní hranice není v podnikatelské sféře nijak limitována) (Foot a Hook, 2002) je potom souhrnem všech plateb a výhod, které má zaměstnanec možnost

získat. Jde o souhrn **transakčních** a **relačních** odměn. Použití celkové odměny pracuje s umocněním dopadu celého širokého okruhu různých odměn. Neodděluje mechanismy odměn, naopak se je snaží uspořádat tak, aby se vzájemně podporovaly. (Armstrong, 2008)

Názorné vysvětlení nám poskytne následující tabulka, zpracovaná na základě literatury (Armstrong, 2008).

Tabulka 1 - Složení celkové odměny



Strategie odměňování

Existuje velká řada názorů, způsobů a procesů pro odměňování. Prvním krokem k vytvoření správného a fungujícího systému je definovat si strategii, která nám bude říkat, co požaduje naše organizace od zaměstnanců, co naopak požadují oni, jak je možno uspokojit obě strany a s nejnižšími možnými náklady uvést tento plán v realitu. Toto nastínění nám ukáže směr, kterým se máme ubírat. Odhalí také množství otázek a nejasností, jež je nutno kolektivně prodiskutovat. Zvolený přístup by se měl přidržovat některých základních zásad:

- jednoduchý a pochopitelný systém bez zbytečných kombinací
- finanční ohodnocení zaměstnance musí být na konkurenceschopné úrovni
- odměny by měly být pro pracovní kolektiv zajímavé
- ocenit všechny organizaci prospěšné zaměstnance, ne jen výjimečně výkonné
- umožnit zaměstnanci volbu mezi více odměnami (Armstrong, 2008)

2.4.1 Zásluhové odměny

Zásluhové odměny jsou odměny za výkon, schopnosti, dovednosti, přínos a délku zaměstnání v jedné společnosti. Mohou být částí základní mzdy nebo jednorázovými bonusy. K jejímu získání je zapotřebí zvýšené úsilí či vlastní iniciativa. (Armstrong, 2008)

Na pracovním výkonu hodnotíme:

- výsledky (výstup) – množství a kvalita výrobků či služeb, množství odpadu, reklamace, časová shoda s plánem (při problémech v této oblasti poskytujeme podporu a radu);
- chování (proces) – dodržování pravidel, návrhy inovací, hospodárnost, ochota přijímat a delegovat úkoly, jednání s lidmi (nedostatky řešíme podle typu osobnosti - vhodná větší míra zapojení do skupinových úkolů či jednání s nadřízenými nebo pověření úkoly nevyžadujícími kontakt s další osobou);

- schopnosti a rysy osobnosti (vstup) – vzdělání, znalost práce, dovednosti, samostatnost, spolehlivost, pružnost, rozvážnost, zvládání zátěžových situací (při nedostatcích poskytneme možnosti dalšího vzdělávání, zdokonalování). (Koubek, 2004)

Při **přidělování odměn k jednotlivým hodnocením** je dobré dbát na jejich srozumitelnou vazbu (nevystavovat dobré pracovníky nepříjemným překvapením), ponechat si možnost snížení výše odměny (dostatečně velké rozpětí pro oddělení kvalitních a nekvalitních výkonů), použít lineární či progresivní odměňování (degresivní růst snižuje motivaci).

Odměny by měly být přidávány, nikoli stanoveny v plné výši a odnímány jako postih. (Hroník, 2006)

Individuální odměnou může být peněžní pobídka, přímo motivující pomocí určení odměny v případě dobře odvedené práce, ale také peněžní odměna, nepřímo motivující pomocí odměnění za vykonanou práci popřípadě udělená dopředu za účelem zvýšení snahy pracovníka.

Tímto způsobem je odměněn ten, kdo přináší vyšší výkon.

Míra motivace je ovšem nestejná pro různé pracovníky, nedochází k posílení soudržnosti a loajality kolektivu. Dále může dojít k demotivaci těch, kteří je nedostali a závisí na dobrém úsudku manažera. Nemusí být tudíž spravedlivé. (Armstrong, 2008)

Alternativou je odměňování **týmové**, které odstraňuje individuální protěžování, může ale demotivovat výkonnější kolegy.

Dále je možno kombinovat odměnu za výkon s odměnou podle schopností.

Podmínky pro úspěšné odměňování jsou následující:

- pracovníci vidí souvislost mezi odměnou a svou prací;
- odměny nejsou nevýznamné;
- odměna následuje co nejdříve po odměňovaném úkonu;

- rozvojem schopností a změnou chování lze odměny dosáhnout. (Armstrong, 2008)

Vybrat lze například z následujících odměn:

a) Odměna podle výkonu

Odměna zde následuje po dosažení předem domluveného cíle. Je možnost jejího zvýšení v rámci mzdového rozpětí pro odpovídající stupeň. Míra zvýšení odměny závisí na výsledku zhodnocení pracovního výkonu, které je do značné míry subjektivní. (Armstrong, 2008)

b) Odměna podle schopností

Pracovníci jsou placeni za schopnosti, které prokazují při plnění zadaných úkolů. Úroveň těchto schopností se přímo odráží ve výši odměn. Problémem je ovšem posouzení úrovně daných schopností, které je velmi obtížné. Schopnost také nutně nesouvisí s dobrým výkonem, pokud není efektivně využita. (Armstrong, 2008)

c) Odměna podle přínosu

Řídí se jak posouzením výkonu, tak i schopností (jak odborných, tak i chování). K dosažení cíle celé organizace totiž přispívá nejen to, co lidé dělají, ale i jak to dělají. (Armstrong, 2008)

d) Odměna podle dovedností

Dovedností je schopnost, jež se praxí zlepšuje. Odměna je založena více na lidech, než na pracovních místech. Hodnotí se použití širšího okruhu či vyšší úrovně dovedností při dané práci. Určí se bloky dovedností, které pracovník potřebuje použít a jejich efektivní využití je odměňováno. Ne vždy jsou ale odměněny nezbytně nutné dovednosti. Může tak docházet k přeplácení. (Armstrong, 2008)

e) Odměna podle délky zaměstnání

Dochází ke zvýšení mzdy, a to za nepřetržité zaměstnání na stejném pracovním místě nebo stejném stupni mzdové struktury. Je označováno za nespravedlivé ve smyslu nehodnocení pracovního výkonu. (Armstrong, 2008)

Před zaváděním je dobré si ověřit, zda jsou pracovníci ochotni akceptovat takovýto odměnový systém, zda jsme schopni jednotlivé výkony spolehlivě a objektivně měřit a osoby, které budou pracovníky hodnotit, takovýto systém chápou.

V některých situacích se lépe osvědčí **týmové odměny**. Uplatní se pro skupinu pracovníků vykonávajících příbuznou práci. Jejich problémem je užší možnost použití. Tým musí být soudržný s jasným cílem a prioritami. Při správném použití dokáže povzbudit i méně efektivní členy týmu k vyšším výkonům. (Armstrong, 2008)

K těmto odměnám můžeme zavést ještě **odměny celopodnikové**. Slouží ke zvýšení oddanosti pracovníků k cílům, prosperitě společnosti. Motivuje také ke snižování nákladů.

Radíme sem **podíl na výnosu** a **podíl na zisku**. Podíl na výnosu se odvíjí od zvýšené produktivity pracovníků. Podíl na zisku je hodnocením širším, neboť se nezabývá pouze zvýšenou produktivitou ale i všemi dalšími faktory, které ovlivňují zisk. (Armstrong, 2008)

U odměn dle výkonu a schopností často dochází ke slepému porovnávání se všeobecně předpokládanými výkony. Nebere se v potaz věk, pohlaví, zkušenosti a další individuální dispozice, přičemž takové hodnocení nedokáže povzbudit k vyššímu výkonu ty, kteří objektivně nemohou dosahovat všeobecné úrovně, a na druhé straně ani talentované zaměstnance schopné výkonů mnohem vyšších. (Koubek, 2004)

Při sestavování odměn nesmíme porušit nařízení ustanovená zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kde jsou v části VI. upraveny odměny, srážky a jejich pořadí. (Kohoutek a Novotný, 2001)

2.4.2 Zaměstnanecké výhody

Společnosti je mohou zaměstnancům poskytovat jako přídavky k peněžním odměnám, za účelem zlepšení pracovních podmínek, angažovanosti, posílení oddanosti vůči společnosti a zvýšení atraktivity pracovních pozic v konkurenčním boji na trhu práce. Nedochází k přímému vlivu na individuální výkony jedinců, ale ke globální úpravě podmínek pro skupiny.

Výhody mohou být nastaveny pevně, nebo přizpůsobitelným „kafeteria“ systémem. Zaměstnanci tak dostanou přidělen kredit, v rámci kterého si mohou vybrat vlastní kombinaci výhod. Nevyčerpanou část si mohou nechat vyplatit v peněžní formě.

Poskytnout, můžeme i kombinaci systémů, kdy je část systému volitelná a zbývající výhody jsou přiděleny pevně bez možnosti operací s nimi. Takovýto postup je zajímavý jak pro zaměstnance, kteří si zvolí nejlépe vyhovující čerpání, tak pro společnosti optimalizující platformu výhod jen na ty opravdu žádané. (Armstrong, 2008)

Mezi hlavní kategorie používaných zaměstnaneckých výhod patří:

- výhody zvyšující životní úroveň pracovníků – příspěvky na ošacení, stravování, pohonné hmoty, hromadnou dopravu, firemní telefony, automobily a rekreační zařízení;
- penzijní systémy a osobní jistoty – nemocenské, úrazové pojištění;
- finanční výpomoc – slevy na zboží a služby nabízené společností;
- osobní potřeby – možnost přerušování kariéry z důvodu mateřství či dalšího vzdělávání. (Armstrong, 2008)

Mezi nejvyhledávanější výhody patří možnost používání technického vybavení společnosti a penzijní systémy.

V penzijním systému dochází k vyplácení penze pracovníkům v důchodu či rodinám pracovníků zesnulých. Systémy jsou spravovány svěřeneckými fondy, tvořenými příspěvky zaměstnavatele a většinou i příspěvky zaměstnanců. Fondy bývají mimo zaměstnavatelovu kontrolu.

Systémy mohou být **schválené a neschválené**.

Schválené systémy mohou být daňově zvýhodněny. Zaměstnanec ani zaměstnavatel pak **neodvádí z přispívané částky daň**. (Armstrong, 2008)

Další ohodnocení, jejichž výše je mimo jiné dána i postavením zaměstnance v hierarchii organizace, mohou mít následující podobu:

- příplatek za práce přesčas – většinou je používáno hodnocení v podobě jedenapůlnásobku obvyklé mzdy pro dny od pondělí do soboty, dvojnásobek pro neděle a státem uznané svátky (Kohoutek a Novotný, 2001);
- příplatek za práci na směny – ve vyšší hodnotě pro noční část a nižší pro denní část směny;
- dieta a příplatek za pohotovost – záleží na jednotlivé situaci, u diet může být společností předem zajištěno místo pro stravování či nocleh. Taková informace by měla být včas předána, aby se zaměstnanec měl možnost zařídit dle vlastních potřeb (zdravotní komplikace...) (Kohoutek a Novotný, 2001);
- příplatek lokální – může být vyplácen jako bonus pro pracovníky z větších měst a vzdáleností. Kompenzuje vyšší náklady. V mnoha případech bývá zohledněn už v sazbách místního trhu práce (Kohoutek a Novotný, 2001);
- příplatek dle pracovních podmínek – k vyplácení dochází při škodlivosti, zdravotní závadnosti a dalších nepříznivých vlivech (částečně se může překrývat například s příplatkem za noční směnu). (Foot a Hook, 2002)

2.4.3 Řízení systémů odměňování

I přes všechny návaznosti není pojem odměňování roven pojmu výkon. Sestavení systému, který podnítí zaměstnance k lepším výkonům a podpoří tak společnost, je úlohou odpovědného manažera. Ani jej nesmíme (stejně jako ostatní) zapomenout hodnotit, vzdělávat nebo mu poskytovat zpětnou vazbu, coaching či counselling. Odpovědnost za výkon ale leží na všech členech firemního týmu. (Koubek, 2004)

a) Mzdové rozpočty

Tvoří obvykle velkou část rozpočtu hlavního. Na základě požadovaných činností určují využití lidských zdrojů, potřebných pro správný chod společnosti. Odvíjí se od počtu zaměstnaných osob a struktury pro vyplácení mezd, včetně nákladů na zaměstnanecké výhody a příspěvky. Po vedoucích pracovnících je požadováno, aby zajistili růst mezd v rámci rozpočtu. Jeho přizpůsobení je možné například v případě, kdy se změní potřeba provádění činností plánovaných na dané období. Takováto změna již jde mimo vedoucího. Základní rozpočet sestavujeme pro celou společnost. Její útvary by v něm měly mít vyhrazenou svou část (strop - vedoucí pracovníci by se jej měli držet), v rámci které mohou probíhat mzdové úpravy dle schopností, výkonu a dalších atributů pro posouzení odměny jednotlivých zaměstnanců. (Armstrong, 2008)

b) Hodnocení systému odměňování

K udržení spravedlivého, funkčního systému, dochází díky kontrolám v pravidelných časových intervalech nebo po větších strukturálních změnách. Posuzuje se jak názor vedoucích pracovníků, kteří na základě daného systému odměňují, tak níže postavených zaměstnanců, kteří jsou jím odměňováni. Manažeři ovšem musí být schopni zdůvodnit svůj postup při zařazování do mzdových skupin a přiřazování mzdy. Je také nezbytné, aby měli jasně definován stupeň pravomoci. Důležitými pro nás jsou zejména informace o povýšení, zvyšování kvalifikace, částkách vyplacených odměn a jejich vlivu na pracovní výsledky.

Kontrolu srovnáním provedeme i na lokálních tržních sazbách.

Odpovědný manažer je informován:

- o posuzování požadavků na schopnosti pro konkrétní role;
- o vyváženém, poctivém a spravedlivém rozložení odměn v rámci rozpočtu;
- o možnosti požádat o radu personální útvar a vedení společnosti.

Při zjištění nevhodného vyjádření rozdílu hodnoty prací v důsledku úprav mezd či jiných modifikací systému, musíme zajistit co nejrychlejší nápravu.

Pokud průzkum nákladů a výnosů nepředpoví kladnou změnu pro společnost, neměly bychom dané odměny nijak upravovat. (Armstrong, 2008)

c) Provádění mzdových úprav

Může být všeobecným plošným zvýšením mezd při zvyšujících se životních nákladech. V takovém případě nesmíme zapomenout upravit mzdovou strukturu zvýšením hranice mzdového rozpětí každého stupně v ní. Nebo **individuálním** pozměněním pro jednotlivce, kdy můžeme zasahovat:

- s klasifikací výkonu – na základě klasifikace vedoucím pracovníkem (může brát ohled i na mzdové rozpětí v daném stupni);
- bez klasifikace – vedoucí přiřazují hodnotu ze mzdového rozpětí stupně, s přihlédnutím k přínosu, potenciálu a poměru odměny k odměně dalších zaměstnanců;
- tvorbou pořadí – zaměstnanci se rozřadí podle přínosu a zásluh. (Armstrong, 2008)

d) Postup odměňování

Zařazení nové a přeřazení existující práce se provádí až po jejím řádném hodnocení. Pro získávání a udržení nových pracovníků pomocí zvýšené mzdy používáme speciální skupiny a prémie, nikoli účelové úpravy stávajících mzdových struktur. Ty musí být respektovány a jejich mzdové rozpětí dodržováno.

Při povýšení by mělo dojít ke znatelnému navýšení platu, ale zaměstnanec by se neměl dostat nad střed mzdového rozpětí ve stupni, kam byl právě přiřazen.

Při všech těchto změnách může dojít k podhodnocení, nebo nadhodnocení zaměstnance vzhledem k jeho výkonu. Takové je nutno spravedlivě napravit a zabránit chybám v hodnocení. (Armstrong, 2008)

e) Informovanost

Pracovní kolektiv musí být informováni o tom, jaká je:

- politika odměňování společnosti – jak je možno se dostat k výhodám;
- mzdová struktura – jak jsou rozděleny stupně a mzdová rozpětí;
- struktura zaměstnaneckých výhod ;
- zařazování prací do stupňů – použití systému hodnocení práce.

Každý jedinec pak o:

- svém zařazení do stupně;
- mzdové sazbě;
- mzdové příležitosti – jaké mzdy a další vyšší pozice mohou dosáhnout,
- možnosti se odvolat a podat stížnost.

Zaměstnavatel by také měl zmínit výhody, které jsou poskytovány společností automaticky, a jejich výši. (Armstrong, 2008)

3 Současná situace systému odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.

Pro plnou informovanost o aktuálním dění ve zkoumané společnosti jsem navázal užší komunikaci s vedením, které mi zprostředkovalo jak přístup k většině potřebných dokumentů, tak setkání s informovanými interními i externími pracovníky. Jednání se zaměstnanci probíhalo za plného provozu během řádné pracovní doby, bylo jej tak nutno omezit na nejdůležitější body, nezjistitelné jinou cestou.

3.1 Profil zkoumané společnosti

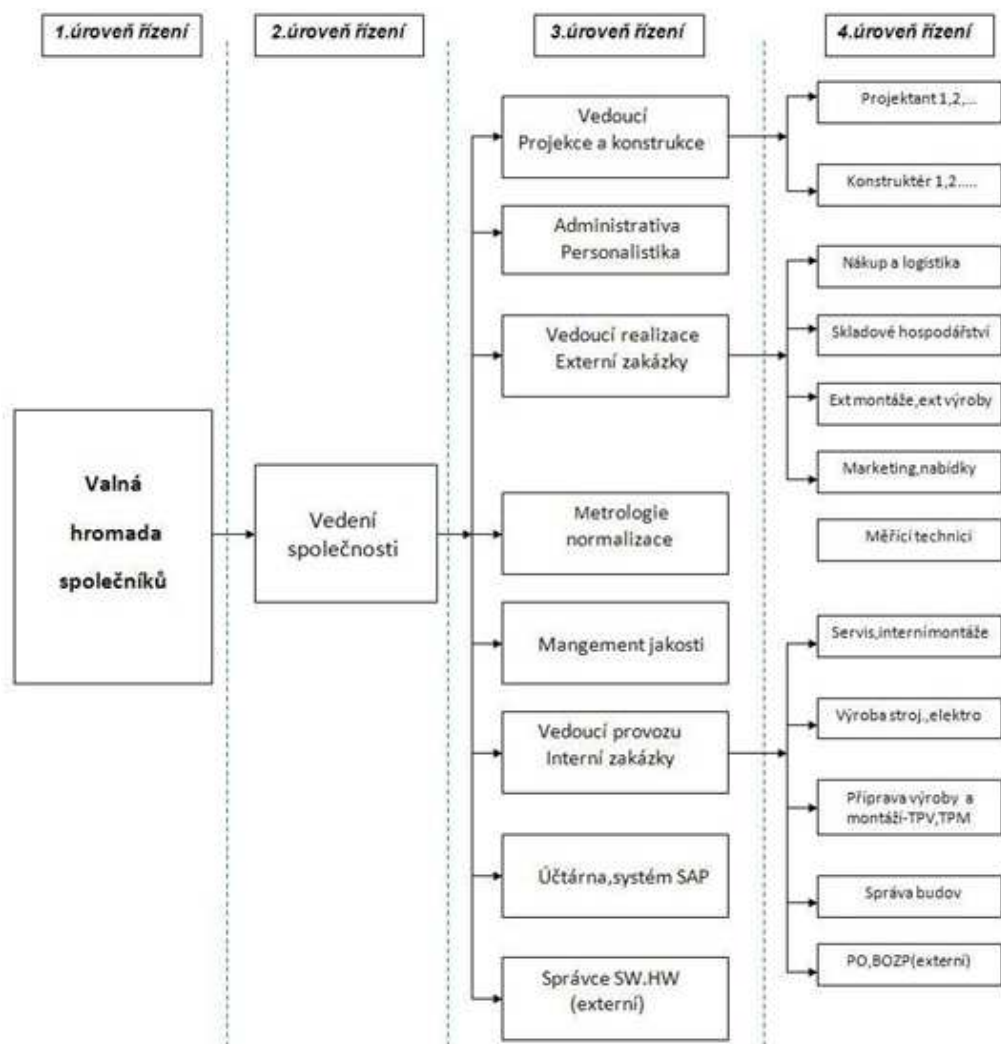
Soukromá česká společnost ABY s.r.o., sídlí ve vlastních prostorech v centru menšího jihomoravského města. Provozuje též odloučené pracoviště na Severní Moravě. Byla založena v 90. letech 20. století, kdy se vyčlenila z oddělení nejmenovaného dodavatele obchodujícího v totožném oboru, jako stávající společnosti. O několik let později byla založena sesterská společnost doplňující a rozvíjející činnosti společnosti mateřské, se kterou byla později sloučena. Vlastněna 2 majiteli s 50% podíly, je držitelem certifikátu řízení jakosti ČSN EN ISO 9001.

Předmětem podnikání je projekce, výroba a montáže klimatizačních zařízení, vzduchotechniky, regulace a měření, řízení technologických procesů. Společnost vyrábí i atypické klimatizační jednotky, rozvaděče, ocelové konstrukce, potrubí a doplňky pro jejich montáže, převážně v procesní technice.

Služby jdou od návrhů, projektů, poradenské činnosti přes dodávky a montáže až k servisu již nainstalovaných zařízení – záruční i pozáruční.

Organizační struktura společnosti má čtyři stupně. Prvním stupněm jsou majitelé, v našem případě dvě fyzické osoby s podíly ve formě ideálních polovin. Do druhého stupně spadají jednatelé organizace, odpovědní valné hromadě. Řídí každodenní chod společnosti, shání pracovní náplň a kontrolují bezchybnost výsledků práce podřízených.

Třetí stupeň zahrnuje všechny organizační složky firmy, vedené samostatnými odbornými pracovníky. Spadají sem vedoucí účtárny, projekce, realizace, servisu, výroby a pracovník administrativy. Poslední stupeň obsahuje samostatné odborné pracovníky a externí pracovníky zajišťující jednotlivé odborné činnosti, u kterých není účelné, aby je firma vykonávala prostřednictvím stálých zaměstnanců.



Obrázek 1 - Schéma organizační struktury ABY s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Aktuální systém hodnocení a odměňování zaměstnanců

V tomto okamžiku nemůžeme mluvit o systémech hodnocení a odměňování jako takových. Základy těchto systémů byly položeny, nejsou ale systematicky dodržovány.

Při **hodnocení náročnosti pracovního místa** se numericky provede bodové hodnocení jednotlivých aspektů náročnosti dané funkce (požadovaná úroveň kvalifikace, délka odborné praxe, složitost práce s informacemi, hmotná odpovědnost za možnou škodu, fyzická i intelektuální namáhavost) a určí se její celková bodová hodnota. Toto hodnocení nebere v úvahu konkrétní osoby, které v dané chvíli tyto funkce zastávají. Vyjádří se tak náročnost funkce v závislosti na požadavcích, jaké na ni má vedení společnosti.

Hodnocení výkonnosti pracovníka z hlediska splnění stanovených požadavků (znalosti, schopnost plánování a řízení, přístup k administrativě, vývoj osobní výkonnosti) provádí bezprostřední nadřízený. Hodnocený je s ním seznámen, v případě výhrad může vznést připomínku.

Ze součinu výsledků hodnocení podle formulářů se získá hodnota, která po zasazení do předem určeného rozpětí poskytne podklad pro zařazení do hierarchie společnosti.

Hodnocení se opakuje a z porovnání vývoje se odvozují možnosti dalšího uplatnění či výcviku zaměstnanců.

Mzda

Dohoda o smluvní mzdě je v souladu s ustanovením zákona č. 1/1992Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku a nařízení vlády ČR č. 333/1993 Sb. o stanovení minimálních mzdových tarifů.

Podklady z automatického docházkového systému (výjezdni technici dodají ručně psané) spolu s výkazy o pracovní neschopnosti, dovolených, náhradních volnech, odměnách schválených vedením apod. předává asistentka vedení mzdové účetní. Ta přidělí mzdy, které jsou poté zaúčtovány a odeslány hromadným bankovním příkazem.

Základní hrubá mzda v Kč za měsíc je dána tarifními třídami dle standardů ISO. Dále je možno dosáhnout nadtarifní části mzdy (podmíněná část mzdy), ta může být zaměstnavatelem poskytnuta k základní mzdě, a to ve formě osobního hodnocení a čtvrtletních prémie dle směrnic ISO na základě rozhodnutí zaměstnavatele v závislosti na plnění pracovních úkolů.

Pro přiznání nadtarifní části mzdy je nezbytné plnění ukazatelů (povinností):

- splnění pracovních úkolů
- ochota řešit aktuální problémy a úkoly společnosti
- včasnost plnění operativních úkolů
- kvalita vykonané práce v souvislostech na hospodářském výsledku organizace

Tato dohoda o smluvní mzdě je nedílnou součástí pracovní smlouvy uzavírané na dobu neurčitou.

V příloze č. 1 a č. 2 této bakalářské práce jsou uvedeny formuláře pro hodnocení pracovního místa a výkonnosti pracovníka.

Zavedené benefity

Zde považuji za vhodné zmínit ochotu zaměstnavatele poskytovat **kromě benefitů i další výhody**. Tyto pro něj nepodléhají daňovým úlevám, jedná se spíše o vstřícnost vůči zaměstnancům. Jako příklad uvedu možnost využití kopírky nebo svářecí techniky. Umístění automatů na různé druhy občerstvení (nápoje, potraviny s vysokou energetickou hodnotou) v areálu by bylo zajímavé, vzhledem k danému počtu zaměstnanců (nízký počet osob pohybujících se v budově) ovšem nejspíše bez požadovaného efektu (malé tržby pro provozovatele a tím pádem neobměňované druhy zboží).

a) Stravování

Zde je nutné rozlišit pojem stravné od pojmu závodní stravování. Stravné (zvýšené stravovací výdaje) se týká náhrad u tuzemské pracovní cesty delší než 12 hodin či zahraničního stravného a kapesného pro pracovní cestu mimo tuzemsko.

Provoz vlastního stravovacího zařízení nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55% ceny jednoho jídla na směnu. Příspěvek lze uplatnit jako náklad u daného počtu jídel, pokud je zaměstnanec během směny přítomen na pracovišti po zákonem stanovenou dobu. Části pracovníků, kteří mají zájem a netýká se jich zákonný příspěvek na stravné, je k dispozici 45% hrazení ceny jídla ve smluveném stravovacím zařízení. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad dle § 24 zákona o daních z příjmů.

b) Dopravní prostředky

Organizace disponuje větším počtem vozidel, která byla přiřazena do užívání určeným zaměstnancům. Za údržbu těchto vozidel mají možnost je využívat i pro své soukromé účely. Za příjem zaměstnance se poté považuje částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí tohoto vozu, jak je uvedeno v § 6 zákona o daních z příjmů.

c) Mobilní telefony , software a výpočetní technika

Při používání služebních mobilních telefonů je pracovníkům povoleno do určitého limitu jejich využití i pro soukromé účely. Pracoviště v administrativně-projekční části organizace jsou vybavena výpočetní technikou a veškerým potřebným softwarem. Na jeho používání byli zaměstnanci řádně proškoleni. K dispozici mají také vysokorychlostní připojení k internetu, využitelné například pro individuální poslech hudebních rádií.

d) Příspěvky na dovolenou

Příspěvky na dovolenou, poskytované jako nepeněžní plnění zaměstnavatele zaměstnancům ze zisku po zdanění, nebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou

výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě poskytnutí rekreace včetně zájezdů. Z hodnoty nepeněžního plnění je od daně u zaměstnance osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok.

e) Zkoušky nutné pro výkon povolání

Organizace přezkoušení a poplatků za vystavení osvědčení způsobilosti řidičům, svářečům, technikům chlazení i elektro. získané po provedeném přezkoušení, jsou hrazeny zaměstnavatelem.

f) Posouzení zdravotní způsobilosti k práci

Jedná se o preventivní, vstupní, výstupní, periodické a mimořádné pracovní lékařské prohlídky. Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům lékařské prohlídky. Prokázané výdaje od lékaře, pokud prohlídku (§ 106 zákoníku práce) neuhradí zdravotní pojišťovna, uhradí zaměstnavatel.

g) Odborný rozvoj zaměstnanců a rekvalifikace

Souvisí-li tyto s předmětem činnosti dané společnosti, jsou také brány jako výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Zaměstnance tak můžeme motivovat umožněním vlastního rozvoje za pomoci finančních prostředků společnosti. Ty se poté vrátí v podobě kvalifikovanějšího pracovníka.

h) Dovolená

Zákonem stanovená základní doba dovolené (§ 213 zákoníku práce) je pro všechny zaměstnance plošně navýšena o 1 další týden.

i) Možnost občerstvení

Pracoviště výroby má k dispozici boxy s pitnou neperlivou neochucenou vodou. V administrativní části je umístěna kuchyňka s varnou konvicí, dřezem, automatickým kávovarem či mikrovlnnou troubou, které jsou volně dostupné pro použití.

j) Pracovní doba, přesčasy, přestávka na jídlo a oddech

U všech zaměstnanců je stanovena pracovní doba na 40 hodin týdně. Pro pracovníky montáží je její začátek stanoven na 7:00, pro ostatní není pracovní doba pevná a mohou si ji po dohodě s vedením organizace přizpůsobit dle individuálních dispozic.

Rozdílná náročnost každého jednotlivého pracovního případu by u většiny zaměstnanců vedla k nemožnosti spravedlivé odměny, takže nelze hodnotit ve vztahu k dokončenému úkolu.

Při práci přesčas či ve státem uznaný svátek je s vedoucím zaměstnance dohodnuta náhrada v podobě dalšího volna, nebo přidaného finančního ohodnocení. Jejich výše je řešena pro každý případ individuálně.

Přestávka na jídlo a oddech připadá nejdéle po 6 hodinách práce. Běžných 30 minut bylo po dohodě rozšířeno na 60. Tím byl prodloužen čas pro klidné zvládnutí oběda a o 30 minut pozdržen odchod ze zaměstnání. Tyto pauzy se nezapočítávají do pracovní doby.

k) Efektivita při výkonu práce

Na jednotlivých pracovních pozicích je možno získat dodatečné ohodnocení dodržováním efektivy při výkonu práce. Podmínky jsou pro názornost uvedeny v tabulce 2 na další straně.

Pracovníci operující přímo s nákupy materiálu a zařízení jsou tímto zainteresováni na vyhledávání nejefektivnějších řešení. Prokázaná úspora je odměněna ve čtvrtletním hodnocení.

Osoby jednající s investory jsou také motivovány, a to procentuálním podílem jako odměnou z realizované zakázky.

Tabulka 2 - Motivace k efektivnímu jednání

Funkce ve společnosti	Motivační hodnocení pracovníka
Montáž	Zkrácení stanovené doby ukončení montáže Návrh úspornějších tech. řešení (bez úbytku kvality) Aktivní přístup k mimořádným montážím (So, Ne, svátky)
Projekce	Přesnost projektu (zaměření vs. skutečnost) Proveditelnost projektu
Samostatný referent realizace	Včasnost materiálového zajištění zakázky Finanční úspory při materiálovém zajištění Přesnost a úspěšnost vypracovaných nabídek
Servis	Minimalizace opakovaných oprav Aktivní přístup k řešení opravy Držení pohotovostní služby (So, Ne, svátky)
Sklad	Včasnost přípravy materiálu pro výdej před montáží Včasnost odpisu materiálu ze skladu a jeho převody na zakázky Aktivní přístup k vratkám materiálů z montáží
Technická příprava výroby	Úspora materiálu Zjednodušení technologických postupů Minimalizace zmetků
Vedení realizace	Akviziční činnost Úspora zakázek (časová a finanční)
Výroba	Kvalita a přesnost výrobků Zkrácení času stanovených normativů výroby Minimalizace zmetků

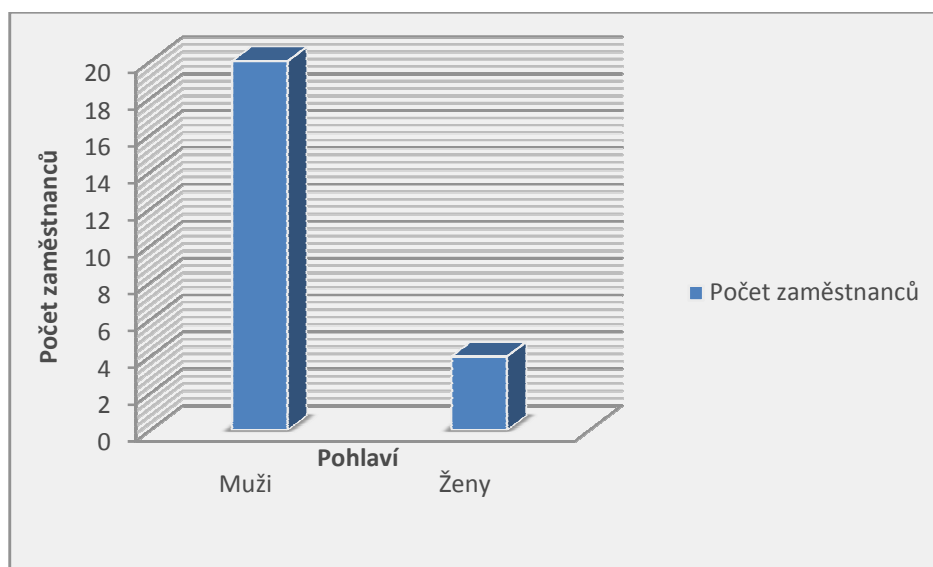
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

3.3 Personální struktura

Pokud bychom prošli historií organizace od doby založení až po rok 2010, neuniklo by naší pozornosti, kolik zaměstnanců se již vystřídalo na vytvořených pracovních pozicích. Celkové číslo se dnes pohybuje na hranici 70, z nichž si značná část po odchodu založila vlastní živnosti v totožném oboru. Stali se tudíž konkurencí. Problém nastává při umístění v menším městě, kde je každý nárůst podnikatelů ve stejném oboru velmi limitující.

Nárazové zvýšení vytíženosti v teplých letních měsících souvisí s předmětem podnikání společnosti. Nutné přesčasy a příplatky v tomto období nejde bohužel většinou rovnoměrně roz distribuovat do zbývajících ročních měsíců. Levnější pracovní síla brigádníků kvůli specifickým požadavkům pro výkon práce v oboru také nenachází většího uplatnění.

ABY s.r.o. aktuálně využívá pracovní sílu 24 zaměstnanců. I přes toto relativně malé číslo se jedná o skupinu velmi diferencovanou, kdy je velmi těžké najít společné jmenovatele pro správnou motivaci.



Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle pohlaví k 1.1.2010

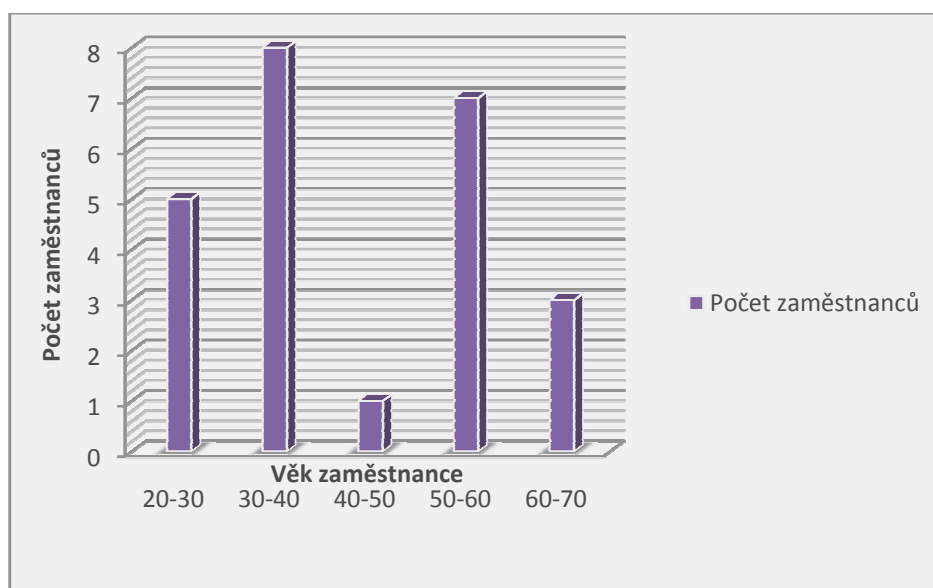
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

Rozložení zastoupení mužů a žen (graf 1 na předchozí straně) nevypovídá o jakékoli diskriminaci ze strany zaměstnavatele. Jednoznačně ovšem vyplývá z oboru podnikání společnosti.

Při tak fyzicky náročných pracovních náplních, jaké odpovídají montážím a výrobě strojních zařízení, případně jejich servisu, je logické vyšší uplatnění mužů.

Zaměstnané ženy se uplatnily na pozicích administrativy, realizace zakázek a účtárny.

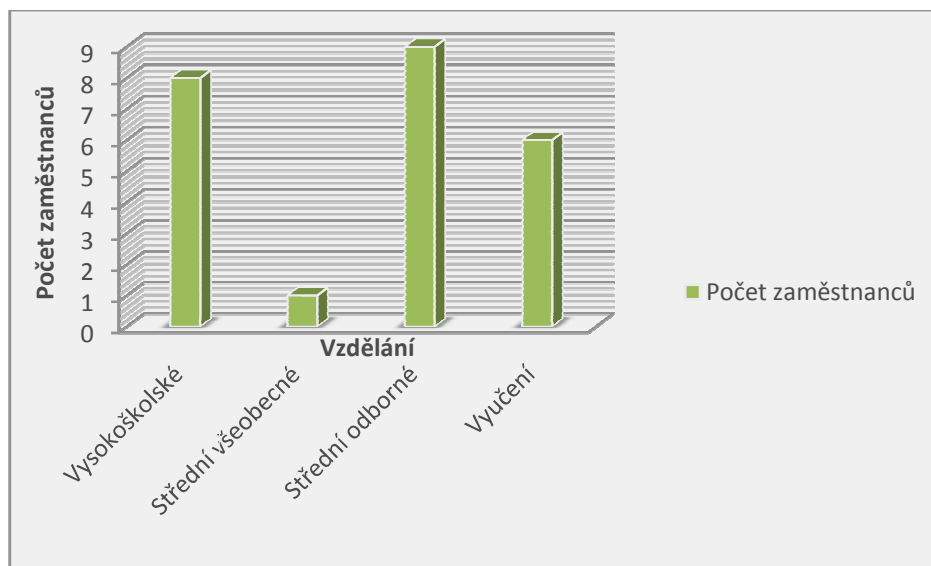
Věkově jsou zaměstnanci rozděleni do dvou velkých skupin, jak lze vidět v grafu 2. Rozdělení neodpovídá rozmístění na pracovišti, kde jsou taktéž pracovníci rozděleni do dvou velkých oddílů (podle stylu náplně práce) – administrativně-projekční část a část montážně-výrobní. Z první velké skupiny (20-40 let) tak nalezneme pracovníky jak v úseku projekce, realizace, ekonomiky, tak i výroby, montáže a servisu. Totéž platí i pro skupinu druhou.



Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle věku k 1.1.2010

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

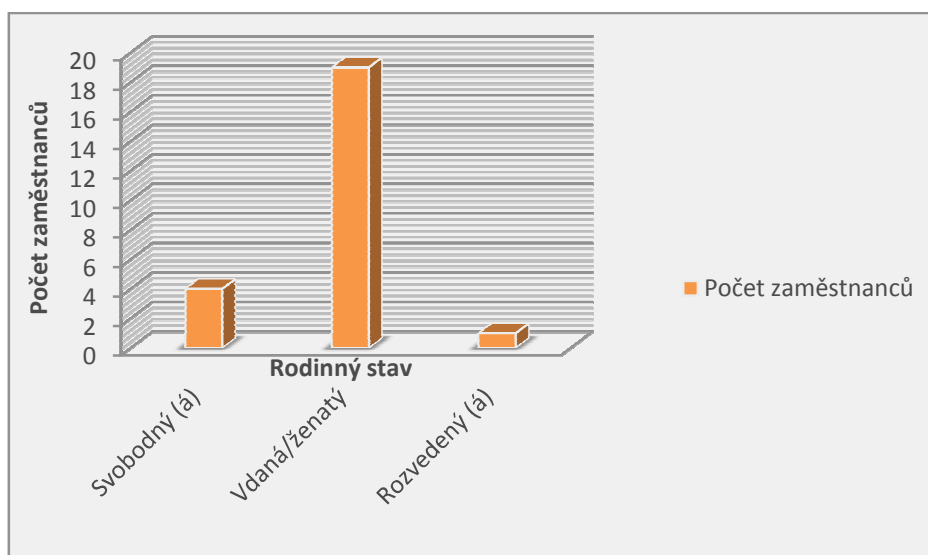
Rozdělení podle dosažené úrovně vzdělání potom oddíly na pracovišti kopíruje poměrně přesně. Montážně výrobní oddíl je obsazen zaměstnanci s vyučením či středním vzděláním. Dosažené úrovně vzdělání znázorňuje na následující straně graf 3.



Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle dosažené úrovně vzdělání k 1.1.2010

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

Administrativně-projekční oddíl, kam spadá i vedení organizace, obsazují až na výjimky lidé s vysokoškolským vzděláním. Pracovní pozice, jejichž náplně vyžadují vysokoškolské vzdělání, není možné obsadit zaměstnanci bez dokončené vysoké školy. Pozice bez těchto nezbytných kritérií je naopak zbytečné obsazovat výše vzdělanými lidmi, kteří poté zůstávají s nevyužitým potenciálem a vyššími nároky na finanční odměnu.



Graf 4 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle rodinného stavu k 1.1.2010

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

Vzhledem k převládajícímu počtu zaměstnanců žijících v manželském svazku (lze vidět v grafu 4 na předchozí straně) se dá očekávat orientace na benefity související s tímto stylem života. Jednat se může o delší dovolené, příspěvky při narození dítěte nebo akce pro děti ve věku povinné školní docházky.

3.4 Dotazníkové šetření

Bližší prozkoumání vlastních názorů zaměstnanců jsem provedl za pomoci dotazníku složeného z 9 uzavřených a 5 otevřených dotazů (příloha č. 3). Otázky, včetně formy jakou jsou pokládány, byly prokonzultovány s vedením společnosti. Závěrečné rozhodnutí bylo pro ponechání dostatečného prostoru k vyjádření zaměstnance i u uzavřených otázek (dodržení zapojení pracovníků do procesu dle teoretické části). V rámci dosažení objektivních odpovědí byla zvolena anonymní forma dotazníku namísto pohovorů.

Po předání potřebných doplňujících informací byly dotazníky odeslány vedoucímu pracovníku, který dostal příkaz pro jejich distribuci mezi všechny další zaměstnance organizace.

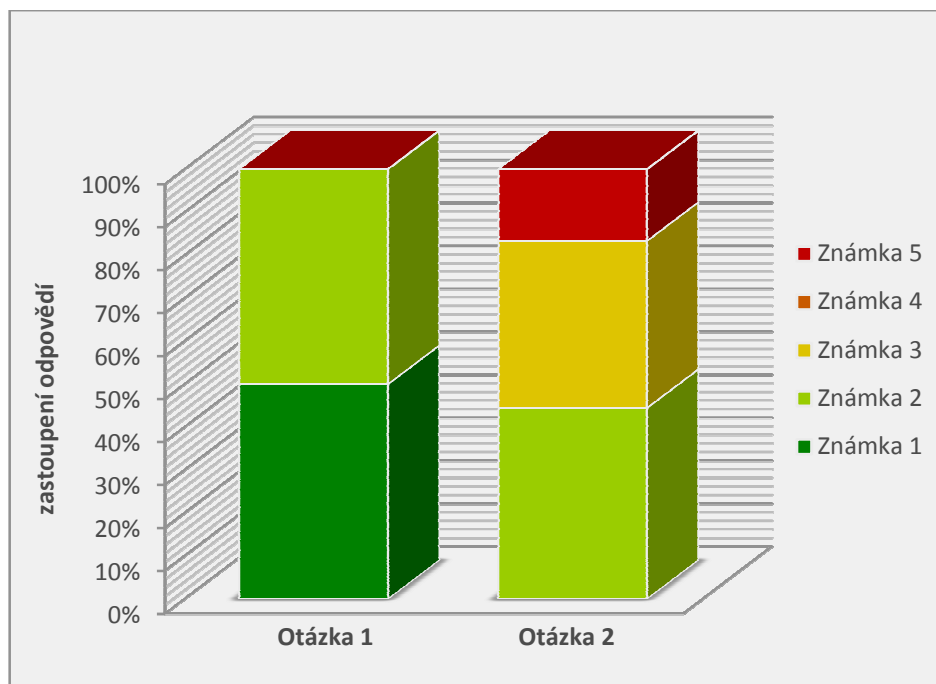
Bohužel ne všichni zodpověděli sadu dotazů kompletně, z důvodů zachování anonymity ovšem nebylo možné do průběhu vyplňování zasahovat.

Systém hodnocení byl zvolen celočíselně v rozsahu 1 (kladné hodnocení, souhlas) až 5 (záporné hodnocení, nesouhlas) při stejném významu jako u školního známkování.

Vyhodnocení uzavřené části dotazníku

Otázka 1 – *Má práce mě baví*

Otázka 2 – *Možnost odměny dle stávajícího systému odměňování mě motivuje k lepšímu výkonu*



Graf 5 - Zastoupení odpovědí na otázky 1 a 2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

Na otázku 1 odpověděli všichni dotázaní souhlasně. Z osobní zkušenosti mohu potvrdit, že na pracovních pozicích se v době vypracovávání této práce nachází již pouze zaměstnanci, kteří mají zájem o daný druh zaměstnání, ve většině případů vyhledávají další vzdělání v oboru, práce je jim koníčkem. Pro společnost se jedná o pozitivní jev, bohužel zájem o práci není vždy podložen dostatečně vysokou loajalitou. Část výkonů se tak odehrává bez informování vedení.

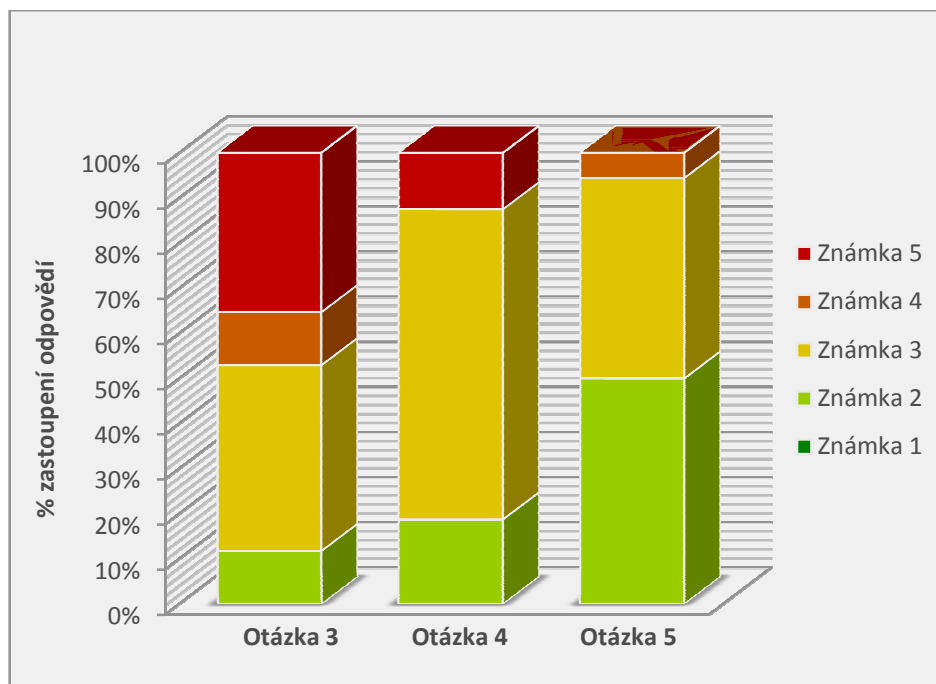
Jako výhodu pak zaměstnanci vyzdvihli možnosti seberealizace či rozmanitosti.

Otázka 2 odhaluje podstatný problém, který se dotkne i následující sady dotazů. Důvod průměrného hodnocení motivace je vysvětlen mimo jiné i nízkou výší odměny.

Otázka 3 – *Systém odměňování naší organizace je mi jasný*

Otázka 4 – *Systém odměňování naší organizace je spravedlivý*

Otázka 5 – *Můj pracovní výkon je dostatečně ohodnocen*



Graf 6 - Zastoupení odpovědí na otázky 3, 4 a 5

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

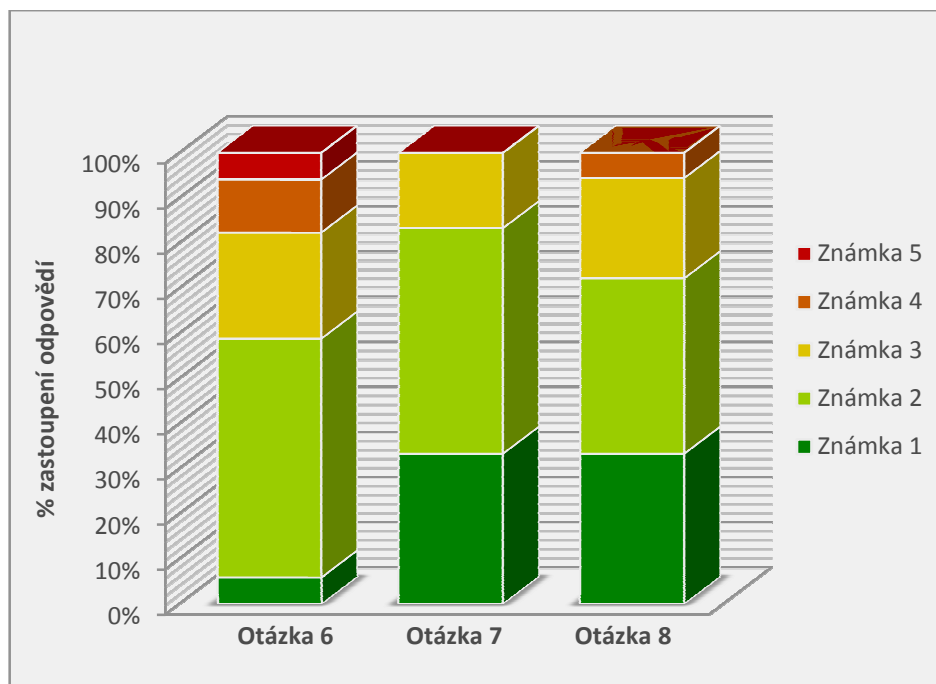
Návaznost otázek 3, 4 a 5 je viditelná i ve vyhodnocení odpovědí. Zaměstnancům není jasné, co se myslí pojmem „systém odměňování“. Někteří neví, že takový systém společnost má, nedovedou ho posoudit ani definovat či ohraničit. Hodnocení jsou tím pádem v zóně průměrných až negativních.

Průměr u otázky 5 zvedají pracovníci s rozhledem a znalostí poměrů u obdobných zaměstnavatelů v místě sídla společnosti (v lokalitě momentálně není možnost výrazně si „polepšit“ přechodem k jinému zaměstnavateli).

Otázka 6 – V otázkách hodnocení je mi poskytována dostatečná zpětná vazba (vím, proč ohodnocení mé práce dosahuje dané výše / vím, co se ode mě očekává)

Otázka 7 – Vztahy v kolektivu spolupracovníků hodnotím takto

Otázka 8 – Vztahy s nadřízenými hodnotím takto



Graf 7 - Zastoupení odpovědí na otázky 6, 7 a 8

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací ABY s.r.o.

Problémem u zpětné vazby (otázka 6) se dá označit dlouhá prodleva mezi výkonem a hodnocením (více i méně pozitivním).

Otázka vztahů v kolektivu spolupracovníků byla zodpovězena téměř vždy kladně. V tomto případě si ale nejsem jistý výpovědní hodnotou dotazníku. Po řešení většího počtu problémů ve zkoumané společnosti, při kterých vyplynuly na povrch některé komunikační obtíže mezi jednotlivci i skupinami, bych očekával hodnocení méně pozitivní.

Vztahy s nadřízenými jsou v případech negativní odpovědi zdůvodněny pozdním dodáním podkladů pro výkon požadované činnosti či informačním šumem a nepřesnostmi v komunikaci. Dobu dodání podkladů není vždy možno ovlivnit, některé požadavky vznesl sám investor až při vykonávání práce, ale odpovědi ukazují jednoznačný podnět pro bližší prozkoumání funkčnosti informačních toků v organizaci.

Vyhodnocení otevřené části dotazníku

V **poskytovaných zaměstnaneckých výhodách** převládají odpovědi „žádné výhody nejsou“. Pouze výjimečně se vyskytly vypsane výhody v podobě osobního automobilu k dispozici, penzijního připojištění, mobilního telefonu nebo pravidelného příjmu. Poslední jmenovaná výhoda, braná za povinnost a samozřejmost, nabírá v době všeobecného zpoždění plateb (upadající platební morálky v oboru) na významu.

Hlavní položkou zájmu o **další výhody** jsou příspěvky na stravování a cestovní diety. Příspěvek na stravování totiž není vyplácen všem zaměstnancům. Požadavek navýšení se týká cestovních diet, kde je poukazováno zvláště na případy delších výjezdů. Vyskytl se i případ podnětu na pracovní oděv, který ale organizace poskytuje všem zaměstnancům, pro něž je nezbytný k výkonu práce.

Vyhodnocení odpovědí na otázky možností **změn v systémech hodnocení a odměn** provedu souhrnně, protože byly pracovníky často zaměňovány. Nadpoloviční část dotázaných vidí nedostatky při hodnocení a odměňování přesčasových prací. Stejně velká skupina požaduje průhledný spravedlivý systém hodnocení a odměn.

Jako poslední bylo zmíněno i možné zavedení odměn za vykonanou práci. To je ovšem již obsaženo v podmíněné části mzdy.

4 Návrh nového systému odměňování zaměstnanců

Z informací získaných v předešlých částech této práce je při porovnání s aktuálním zjištěným stavem zřejmé, že v organizaci nejsou dodržována pravidla zavedená pro optimální systémy hodnocení a odměňování.

Navrhuji proto všechny nabízené benefity seřadit do jednoho hodnotového systému. Daný systém poté převést na tzv. „kafetéria“ systém, jehož vlastnosti uvádím dále v textu.

Společnosti ABY s.r.o. navrhuji též provést zhodnocení časové náročnosti vykonávaných pracovních povinností. Nadřízení u měřitelných výkonů přidělí časové požadavky pro své podřízené. Vedení poté, na základě znalosti pracovních podmínek v oboru nebo po přizvání konzultanta, vyhodnotí úzká hrdla v činnosti organizace. Tato se optimalizují zavedením nových efektivnějších postupů nebo změnou (posílením, propuštěním) personálního či strojního obsazení.

Komunikace se zaměstnanci je při tvorbě nového systému odměn klíčová. Nedodržení tohoto bodu může vést ke zbytečným ztrátám vynaloženého úsilí s nevalnými výsledky. Jedině pravidelné konzultace a pravidelné přizvání všech zainteresovaných pracovníků poskytuje podmínky pro úspěšný (uznávaný a dodržovaný) výsledek. Větší organizace mohou přizvat pouze vedoucí a jinak klíčové pracovníky, ovšem jen v případě kdy si je vedení jisto tím, že mezi všemi články řetězce (vedoucí i podřízení) nedochází ke komunikačním problémům či prosazování zájmů skupin.

Pro sledovanou společnost navrhuji totožný postup a následné prověření faktu, že informace dorazila v požadované podobě a přijatelné době všem adresovaným. Dojde tak k prvotní lokalizaci nositelů komunikačních problémů, jejíž vyhodnocení by mělo následovat po ověření opačného informačního toku (připomínky zaměstnanců směřované na vedoucího pracovníka nebo vedení). Nutné je zjednání okamžité nápravy při zjištění pochybení.

Před konečným schválením nového systému odměňování (hodnocení) s ním musí být všichni odměňovaní seznámeni. Možnost vznesení opodstatněné připomínky nelze opomenout.

Situace na trzích práce není stagnující, proto i systémy odměn musí být pravidelně revidovány, upravovány a porovnávány s:

- platnou právní legislativou dané země
- možnostmi organizace
- požadavky zaměstnanců
- konkurencí

Mimo pravidelné úpravy systémů musíme v předem stanovených opakujících se časových intervalech seznamovat pracovníky se všemi poskytovanými benefity a jejich aktuální finanční hodnotou. Jedná se o nejlepší způsob demonstrace poskytované přidané hodnoty. Kde lze díky dostupným informacím porovnat stav s lokální konkurencí (ideálně tabulkou / grafem), doporučuji provádět i to.

V našem dotazníku například nebyla při otázce společností poskytovaných benefitů ani v jediném případě zmíněna klouzavá pracovní doba.

Mimořádné odměny pro dlouhodobé či „nosné“ pracovníky jsou pro dodatečnou motivaci také nepostradatelné, nesmí však dosahovat výše, kdy jsou pro služebně mladší kolegy demotivující. Výši těchto odměn nelze bohužel říci s všeobecnou platností (zaměstnanost v regionu, požadavky na práci...), v dané organizaci záleží na úsudku manažera. Podniky využívají těchto možností k omezení ztrát pravidelně školených pracovních sil se značnou hodnotou přínosu pro pracovní proces. Přiměřená finanční pozornost v případě „dobrého“ zaměstnance za loajalitu zajisté stojí.

Pro náš podnikatelský subjekt volíme výše věrnostních odměn uváděné v tabulce 3.

Tabulka 3 - Výše věrnostních odměn

Doba v zaměstnání	Výše odměny
5 let	5 000 Kč + 500 jednotek do systému kafetéria
10 let	10 000 Kč + 1 000 jednotek do systému kafetéria
15 let	15 000 Kč + 1 500 jednotek do systému kafetéria
20 let	15 000 Kč + 1 500 jednotek do systému kafetéria
30 let	20 000 Kč + 2 000 jednotek do systému kafetéria

Zdroj: vlastní zpracování

Výše odměn se může zdát nižší, což je dáno jejich povahou. Nejedná se totiž o odměnu za využívané dovednosti pracovníka.

Po splnění časové podmínky je zaměstnanci peněžitá částka vyplácena postupně (připočtena každý měsíc k platu). Dojde k jejímu rozpočítání na jednotlivé měsíce zbývající do doby, kdy by zaměstnanci náležela další v řadě odměn za setrvání u společnosti ABY s.r.o. Poslední odměna při dovršení 30 let je pro vyplácení rozprostřena do dalších 5 let, pokud nedojde ke vzájemné dohodě zaměstnavatele a zaměstnance z důvodu odchodu do penze.

Jednotky do systému kafetéria jsou připočteny jednorázově ke dni, kdy zaměstnanec splní časovou podmínku pro jejich získání.

Stávající hodnotící kritéria, na kterých celý systém odměny stojí, můžeme zachovat při splnění následujícího ze strany nadřízených:

- opětovné projednání kritérií s každým zaměstnancem (každoročně)
- zdůvodnění přiřazení nového / vyřazení stávajícího kritéria na požadavek zaměstnance / zaměstnavatele

- názorné vyhodnocení pracovních výkonů s návazností na systém odměny alespoň jedenkrát ročně – nadřízený se zaměstnancem projde vykonanou činností, dle kritérií hodnocení ji ohodnotí a přiřadí odměny (ponechá podřízenému možnost pro dotazy, námitky)

Poté, co je vedení seznámeno s připomínkami a náhledem zaměstnanců na stávající systém, jsou zahájeny práce na systému novém. Zvaží se zavedení nových mechanismů odměn i hodnocení.

Ukázka příkladů některých nově zavedených nebo pozměněných prvků:

- možnost práce z domova (záleží na povaze činnosti, většinou není možno zavádět plošně) pro některé dny v týdnu (v přípustných případech i trvale)
- možnost volby vzdělávacího kurzu
- možnost volby podřízených
- možnost výběru při nákupu (inovaci) pracovních prostředků
- navýšení zaměstnavatelem hrazené části stravy
- sleva na služby a výrobky poskytované zaměstnavatelskou (dceřinou) společností pro zaměstnance a jejich nejbližší rodinné příslušníky
- zavedení plošné motivace všech pracovníků vyplacením procentuální části ze zisku na jimi získané realizované zakázce
- zavedení periodického příspěvku na kulturní nebo sportovní vyžití
- zvýhodnění při výběru dovolené mimo období s nejvyšším pracovním vytížením

Pozdější prezentace nového systému pracovníkům obsahují i podrobnější vysvětlení, co pro ně který benefit přináší (jasné vymezení i s limity), do jaké výše je poskytován (v případě mobilních telefonů, automobilů...). Jejich prosté vyjmenování nestačí.

Kafetéria systém

Kafetéria systém je oboustranně výhodným způsobem přidělování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanec si volí individuálně nejvýhodnější kombinaci benefitů, přičemž zaměstnavatel zvyšuje jejich efekt. Nedochozí totiž k plošnému vyplácení benefitu,

o který není zájem. Optimalizace personálních nákladů i motivace je pro zdraví (nejen finanční) organizace velmi přínosná.

Před vytvářením kafetéria systému doporučuji svolat vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení (ve větších organizacích řešeno přes personální oddělení), seznámit je s připravovanými změnami, delegovat pravomoci k projednání stávající situace a z toho vyplývajících požadavků na změny s každým jednotlivým podřízeným.

Všechny benefity, po jednáních naznačených v předchozích částech této práce zvoleny jako „finální“ (organizace je chce pracovníkům poskytovat), jsou ohodnoceny určitým počtem jednotek (bodů). Takový počet jednotek udává váhu (finanční náročnost jeho poskytování zaměstnavatelem zaměstnanci) a je potřebný na kontě zaměstnance k dosažení daného benefitu.

Výši finančního zatížení společnosti ABY s.r.o. novým systémem odměňování uvádím v následující tabulce 4.

Tabulka 4 - Měsíční finanční zatížení společnosti ABY s.r.o. novým systémem odměňování pro 1 zaměstnance

Prvek systému odměny	Odhadované náklady
Užívání automobilu	1 200 Kč
Příplatek na stravu	707 Kč
Odborná školení a zkoušky	400 Kč
Rezerva pro mimořádné ocenění zaměstnance	300 Kč
Užívání mobilního telefonu	200 Kč
Součet finančního zatížení ABY s.r.o.	2 807 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Roční zátěž na jednoho pracovníka poté vychází 33 684 Kč. Při stávajícím počtu zaměstnanců se tak dostaneme na celkovou částku 808 416 Kč.

Položky školení či zkoušek nebo rezervy pro mimořádné ocenění zaměstnance nemusí být pravidelně vyčerpány. Jejich kumulací se pokryjí případné vyšší výdaje ze systému odměn v jiných obdobích.

Každému zaměstnanci bude zřízeno osobní konto, na kterém jsou mu jednotky připisovány. Připsání probíhá ve výši, v jaké má být zaměstnanec odměněn nepeněžitými výhodami. Další získávání jednotek lze zavést jako odměna za dobře vykonanou práci, pracovní morálku, loajalitu či veškeré další pozitivně oceňované jevy.

Časový harmonogram zavádění nového systému odměňování zaměstnanců uvádím v tabulce 5.

Tabulka 5 - Časový harmonogram zavádění nového systému odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.

Termín	Prováděná práce
Do 31.7.2010	Seznámení zaměstnanců s návrhem nového systému odměňování
Do 31.8.2010	Doplnění systému odměňování o připomínky zaměstnanců a oznámení jeho konečné podoby
1.9. - 31.12.2010	Testování systému při běžném provozu společnosti ABY s.r.o.
Od 1.1.2011	Trvalé zavedení nového systému odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

Případné nejasnosti a úpravy systému odměňování zjištěné během jeho testování, budou řešeny do 31.12.2010.

Modelový zaměstnanec

Pro jednoznačné pochopení problematiky odměn uvedu následující **názorný příklad**:

Zaměstnanec má měsíčně za vykonanou práci obdržet odměnu ve výši 20 000 Kč. Smlouvou se zaměstnavatelem je stanoveno, že fixní částka 15 000 Kč plyne zaměstnanci měsíčně na jeho účet, dalších 5 000 Kč je složkou, která je vyplácena v podobě jednotek do odměnového systému na osobní konto zaměstnance. Na základě osobního hodnocení byly v daný měsíc pracovníkovi za dobře odvedenou práci připsány

3 000 Kč a jednorázová část odměny za dovršení 5 let v podniku dalších 500 Kč v podobě jednotek.

Management zkoumané společnosti si po vyhodnocení zvolil, že 1 jednotka se bude rovnat hodnotě 1 Kč. Můžeme ale zvolit i jiný poměr.

Modelový zaměstnanec má na osobním kontě nastrádáno 30 000 jednotek. Rozhodl se je využít na benefity poskytované společností.

5 000 jednotek použije při nákupu nového vybavení jeho pracoviště.

Bylo potřeba zakoupit nový monitor k PC. Jako dostatečná byla ohodnocena úhlopříčka 19 palců, ovšem zaměstnanec již nemá perfektní zrak. Stávající zrakové omezení nechce zhoršovat a rozhodl se pro monitor s větší úhlopříčkou (o 5 000 Kč dražší), kde bude své oči méně namáhat. Ten není nezbytný pro výkon práce, ale v rámci benefitu „možnost výběru při nákupu (inovaci) pracovních prostředků“ mu byl pořízen.

20 000 jednotek využije na své další vzdělávání.

Společnost mu nabídla vzdělávací kurz v ČR, ale pracovník si našel o 20 000 Kč dražší kurz v zahraničí, kde si zároveň procvičí své jazykové dovednosti a pozná cizí zemi.

Zbývajících 5 000 Kč si nechá na konci období vyplatit na svůj účet v bance, případně změni názor a nechá si na tento rok navýšit hodnotu stravenek pro závodní stravování.

Při převodu jednotek na Kč přepošle podnikatelský subjekt na účet pracovníka 60% požadované částky. Toto snížení zohledňuje nejen sociální a zdravotní pojištění, ale i motivaci k využití nově zaváděného systému odměňování zaměstnanců.

Prvotní zvýšení nákladů, které si zavádění nových systémů vyžádá (minimálně časová ztráta při zaučování potřebných pracovníků ke zvládnutí systému), bude při pečlivě promyšleném postupu odměn samo odměněno. A to spokojenějšími, výkonnějšími a loajálnějšími zaměstnanci.

Závěr

V této bakalářské práci jsem studoval možnosti a postupy při hodnocení a odměňování zaměstnanců jejich zaměstnavateli. Modelovou mi byla společnost ABY s.r.o. se svými 24 zaměstnanci. Jednotlivé postupy a změny jsou ovšem navrhovány s ohledem na mnohem širší využití, než jen organizace o podobné struktuře.

V teoretické části práce rozebírám nejdříve podstatné pojmy, které je dobré znát pro orientaci v daném tématu. Vybrané získané poznatky uvádím v první části práce. Kapitoly jsou zaměřené nejdříve obecně na problematiku motivace, poté konkrétněji na hodnocení práce, jeho zařazení do struktur, následné odměnění a spravování systémů k tomu určených.

Další část ukazuje momentální stav v modelové společnosti. Informace o vývoji společnosti, pracovní náplni a počtu zaměstnanců dávají představu o podmínkách, ve kterých pracujeme.

Následuje popis použitého systému vyhodnocování práce a na ni připadající odměny. Poté uvádím výčet benefitů, s nimiž má organizace zkušenosti.

Dotazníkové šetření mi poskytlo pohled druhé strany – zaměstnance. Díky tomu jsem mohl vyhodnotit dopad používaných odměn na pracovní morálku pracovníků. Uzavřené dotazy jsem vyhodnotil v názorných grafech, kde je možno posoudit, jak hodnotila daná část zaměstnaneckého celku dotazovaný aspekt.

Poslední část práce obsahuje mé návrhy do budoucna. Po vyhodnocení stávající situace jsem použil poznatky získané v teorii a aplikoval je v praxi.

Naznačuji zde možné změny, které mají za úkol pomoci společnostem s organizací a vyhodnocováním odměn zaměstnanců, s jejich motivací k lepším pracovním výkonům i mnohem více.

Také se zde nachází z pohledu zaměstnavatele velmi důležitá informace, a to finanční zatížení daného podnikatelského subjektu přechodem na nové postupy odměňování.

V časovém harmonogramu zavádění nového systému odměňování navrhuji jednotlivé termíny, ve kterých se plánuje provádění samostatných etap spouštění systému. Jejich dokončení je nezbytné k minimalizaci případných problémů po úplném přechodu na nový systém.

Proč bychom se měli zabývat věcmi tak jasnými a jednoznačnými, jako jsou motivace, hodnocení nebo odměňování našich podřízených? Za práci odvedenou dobře jim náleží jejich finanční ohodnocení, za ty neodvedené nebo odvedené špatně jim z ohodnocení přece něco málo strhneme.

Tak jednoduché to bohužel není. Motivace, odměna a hodnocení jsou velmi komplexně působícími a vitálními složkami jakékoli organizace.

Protože jen správně motivovaný „zapálený“ zaměstnanec, pracující nad rámec svých nejnutnějších povinností, je to, co všechny podnikatelské subjekty potřebují. Ne vždy jej ale umí správně ocenit.

Tato práce pomůže nejen společnosti ABY s.r.o., ale i případným dalším zájemcům, kteří odhalili chyby v postupech motivace či odměňování svých zaměstnanců nebo podřízených.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.

ČERNÁ, L. *Motivace zaměstnanců*. [online].[2009-11-1]. Dostupné z <<http://www.mujskouc.cz/clanky-o-koucinku/koucink-pri-praci/motivace-zamestnancu.html>>.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M. a HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOHOUTEK, Z. a NOVOTNÝ, R. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6.vyd. Ostrava: Mirago, 2001. 164 s. ISBN 80-85922-86-X.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

Motivace zaměstnanců. *MM Průmyslové spektrum*, 2002, č.1, s.56.

POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena : jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno: CERM, 2004. ISBN 80-7204-348-X.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1 - Složení celkové odměny.....	24
Tabulka 2 - Motivace k efektivnímu jednání.....	41
Tabulka 3 - Výše věrnostních odměn	52
Tabulka 4 - Měsíční finanční zatížení společnosti ABY s.r.o. novým systémem odměňování pro 1 zaměstnance	54
Tabulka 5 - Časový harmonogram zavádění nového systému odměňování zaměstnanců společnosti ABY s.r.o.	55
 Obrázek 1 - Schéma organizační struktury ABY s.r.o.	 35
 Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle pohlaví k 1.1.2010.....	 42
Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle věku k 1.1.2010.....	43
Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle dosažené úrovně vzdělání k 1.1.2010	44
Graf 4 - Rozdělení zaměstnanců ABY s.r.o. dle rodinného stavu k 1.1.2010	44
Graf 5 - Zastoupení odpovědí na otázky 1 a 2	46
Graf 6 - Zastoupení odpovědí na otázky 3, 4 a 5	47
Graf 7 - Zastoupení odpovědí na otázky 6, 7 a 8	48

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář pro hodnocení pracovního místa

Příloha č. 2: Formulář pro hodnocení výkonnosti pracovníka

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 1: Formulář pro hodnocení pracovního místa

			
Hodnocení náročnosti pracovního zařazení technických a administrativních funkcí			
název funkce :			
číslo funkce :		datum hodnocení :	
Poměr nejdůležitějších činností, které se v rámci funkce provádějí :			% času :
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Kritérium složitosti práce :			počet bodů
<u>A. požadovaná úroveň kvalifikace:</u> (nároky na teoretické vzdělání) základní 1 odb. kurs 3 střední 6 vysokoškolské 12 speciální 16			
<u>B. požadovaná délka odborné praxe:</u> 0 let body: 1 0 - 5 let 2 5 let 3 nad 10 let 4			
<u>C. složitost práce s informacemi - způsob práce :</u> podíl práce podle daného postupu - pomocné, obslužné práce podíl práce podle rámcového postupu - odborné rutinní práce podíl práce s vlastním postupem - odborné specializované práce podíl neobvyklých řešení - vývojové, tvůrčí a vědecké práce		body 1 3 8 12	
<u>D. složitost práce s informacemi - řídicí úroveň</u> práce bez řízení lidí a bez dalších osobních vazeb práce s řízením lidí ve skupině do 3 osob s nutností spolupráce práce s řízením lidí ve skupině s více než 3 lidmi s nutností ideového ovlivnění spolupracovníků		body 1 3 8	
Kriteria hmotné odpovědnosti za možnou škodu			počet bodů :
míra odpovědnosti : malá závazná velká skoro neopravitelná 1 5 10 20			
Kritérium namáhavosti			počet bodů :
míra fyzické námahy : malá střední velká mimořádná 1 2 3 4			
míra intelektuální námahy : minimální nízká střední vysoká mimořádná 1 2 4 8 16			
Celková náročnost hodnocené funkce v bodech :			

Příloha č. 2: Formulář pro hodnocení výkonnosti pracovníka

			
Hodnocení výkonnosti pracovníka			
jméno pracovníka :		jméno vedoucího (hodnotitele) :	
název funkce : u firmy zaměstnán od :		datum hodnocení :	
stupně hodnocení jednotlivých prvků : 1. slabé 2. ucházející 3. průměrné 4. dobré 5. výborné			
A. znalosti		dílčí bodové ocenění	
výrobků a technologií		1 2 3 4 5	
zákazníků a potřeb trhu		1 2 3 4 5	
schopnost udělat „obchod“		1 2 3 4 5	
schopnost vedení spolupracovníků		1 2 3 4 5	
rozumí politice a filosofii firmy		1 2 3 4 5	
B. plánování a řízení			
plánuje práce v souladu se záměry firmy		1 2 3 4 5	
organizuje práce účelně a efektivně		1 2 3 4 5	
úspěšně analyzuje problémy		1 2 3 4 5	
úspěšně formuluje závěry a rozhodnutí		1 2 3 4 5	
C. administrativa			
věnuje pozornost detailům		1 2 3 4 5	
dodržuje pracovní postupy a pokyny		1 2 3 4 5	
doklady vyřizuje přesně a včas		1 2 3 4 5	
D. osobnost			
velká životní energie a celkové zdraví		1 2 3 4 5	
zaujetí a motivace k práci		1 2 3 4 5	
zájem o činnost firmy nad rámec pracovních povinností		1 2 3 4 5	
sebezpoznaní vlastních silných a slabých stránek		1 2 3 4 5	
úsilí o zlepšení		1 2 3 4 5	
E. vývoj osobní výkonnosti			
celková výkonnost do data hodnocení		1 2 3 4 5	
předpoklady pro další odborný růst		1 2 3 4 5	
předpoklady pro zařazení do vyšší funkce		1 2 3 4 5	
CELKOVÉ BODOVÉ HODNOCENÍ			
hodnotitel :		datum :	
osobní odd. :		datum :	
souhlas zaměstnanec :		datum :	
poznámky : (zaměstnanec může podle libosti a bez omezení připsat doplněk k tomuto hodnocení)			

DOTAZNÍK

Vážení dotázaní,

rád bych Vás tímto požádal o vyplnění následujícího dotazníku, sloužícího pro vyhodnocení aktuálního systému Vašeho odměňování a hodnocení s jeho možnými změnami na systém lépe vyhovující. Pokuste se proto dotazník vyplnit co nejpřesněji a nejobjektivněji.

Vyplnění je anonymní a dotazník nebude spojován s osobou dotazovaného.

Způsob vyplňování

Zakroužkujte nejlépe se hodící možnost. Způsob číselného známkování jako ve škole (1-správné, souhlasím, 5-špatné, nesouhlasím). Do volných řádků u otázek bez číselného hodnocení vepište odpověď vlastními slovy. Nenechávejte, prosím, tyto řádky prázdné.

Volné řádky u otázek s možností číselného hodnocení (1-5) slouží k vyjádření Vašeho vlastního názoru či připomínky. Pokud nemáte potřebu se u těchto odpovědí vyjádřit jinak než číselným hodnocením, zakroužkujte pouze číslo.

Otázky

Dotazník vyplňuje

muž / žena

Má práce mě baví

1
2
3
4
5

Protože:.....

.....

Možnost odměny dle stávajícího systému odměňování mě motivuje k lepšímu výkonu

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

Systém odměňování naší organizace je mi jasný

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

Systém odměňování naší organizace je spravedlivý

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

Můj pracovní výkon je dostatečně ohodnocen

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

V otázkách hodnocení je mi poskytována dostatečná zpětná vazba (vím, proč ohodnocení mé práce dosahuje dané výše / vím, co se ode mě očekává)

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

Vztahy v kolektivu spolupracovníků hodnotím takto

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

Vztahy s nadřízenými hodnotím takto

1 2 3 4 5

Protože:.....

.....

Organizace mi poskytuje tyto zaměstnanecké výhody (jejich význam pro Vás ohodnoťte za výhodou, a to čísly 1-5 viz. hodnocení výše):

.....

.....

.....

.....

Měl/a bych zájem o tyto další zaměstnanecké výhody:

.....

.....

.....

.....

Kdybych měl/a možnost změny v systému hodnocení, změnil/a bych:

.....

.....

.....

.....

Kdybych měl/a možnost změny v systému odměn, změnil/a bych:

.....

.....

.....

.....

Tyto mé příspěvky k rozvoji organizace zůstávají neohodnoceny:

.....

.....

.....

.....

Vyplněný **dotazník odevzdávejte** v kanceláři vedení do 28.4.2010. Jedna osoba může odevzdat dotazníky od většího počtu dotazovaných, aby nedošlo ke ztrátě anonymity.

Děkuji za Váš čas