

Analýza netradičního systému odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě

Barbora Opplová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta technologická
Institut bezpečnostních technologií
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora OPPLOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza netradičního systému odměňování
zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

- 1. Analyzovat teoretická východiska pro zpracování praktické části BcP (deskripční analýza teoretických východisek systému odměňování zaměstnanců a jejich modifikaci pro podnikovou praxi).**
- 2. Na příkladu vybraného zaměstnavatelského subjektu analyzovat a objasnit přínos netradičně používané formy odměňování zaměstnanců s důrazem na provázanost systému odměňování se systémem řízení pracovního výkonu.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Miloslav Hruška, CSc.

Institut bezpečnostních technologií

Datum zadání bakalářské práce:

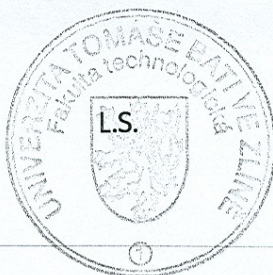
20. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. června 2009

Ve Zlíně dne 9. března 2009


doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.
děkan




prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza netradičního systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Odměňování zaměstnanců je neustále se vyvíjející součástí personálního managementu a ovlivňuje chod celé společnosti. Tato bakalářská práce má za úkol prezentovat netradiční systém odměňování zaměstnanců, jeho kvality a nedostatky, a navrhnout možná řešení jeho nedostatků.

V teoretické části je objasněn systém netradičního odměňování pomocí analýzy, deskripce a srovnávací analýzy s tradičními systémy. Je provedeno základní vymezení teoretické problematiky systémů odměňování zaměstnanců, jejich principy, hodnocení práce a její následné převedení do mzdového tarifního systému. Praktická část analyzuje odměňování dle Hat managementu ve vybrané organizaci a řeší nedostatky tohoto systému.

Klíčová slova:

Odměňování zaměstnanců, systémy hodnocení a odměňování práce, Hat management,

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis, is the analysis of non-traditional system of combination compensation of employees in the selected organization. Remuneration of employees is constantly evolving part of personnel management and affects the entire company. This bachelor thesis is intended to present non-traditional system of the combination compensation, the qualities and shortcomings, and propose possible solutions to its drawbacks.

In the theoretical part is a non-rewarding system elucidated through analysis, description and comparative analysis with traditional systems. Fundamental theoretical problem of the combination compensation, its principles, the assessment of the work and its subsequent transfer to the wage tariff system is defined. Practical part analyzes remuneration according to the Hat management in the selected organization and addresses the shortcomings of the system.

Keywords: remuneration of employees, combination compensation, Hat management

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem na bakalářské práci Analýza netradičního systému odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků, je-li uvedeno na základě licenční smlouvy, budu uvedena jako spoluautorka.

V Uherském Hradišti dne 20. 5. 2009

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Dr. Miloslavu Hruškovi CSc. za čas, rady a připomínky, které mi poskytl k vypracování této práce a managerům společnosti za poskytnutí informací ohledně aplikace netradičního systému odměňování.

OBSAH

ÚVOD	8
ITEORETICKÁ ČÁST	9
1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ : TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POUŽÍVANÉ MODELY	10
1.1 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	10
1.2 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY.....	15
1.3 VYTVÁŘENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A ZÁKLADNÍ POUŽÍVANÉ MODELY.....	15
2 SYSTÉM HODNOCENÍ PRÁCE A PŘEVOD HODNOTY PRÁCE DO TARIFNÍHO SYSTÉMU	23
2.1 SMYSL HODNOCENÍ PRÁCE.....	24
2.2 TYPY HODNOCENÍ PRÁCE.....	25
2.3 PŘEVOD HODNOTY PRÁCE DO TARIFNÍHO SYSTÉMU	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 ANALÝZA NETRADIČNÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	34
3.1 CHARAKTERISTIKA ZAMĚŠTNAVATELSKÉHO SUBJEKTU.....	34
3.2 HAT MANAGEMENT A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	36
4 ANALÝZA NETRADIČNĚ POUŽÍVANÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ S DŮRAZEM NA PROVÁZANOST SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ SE SYSTÉMEM ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚŠTNANCŮ	40
4.1 SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	40
4.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	41
4.3 DOPORUČENÍ PRO PODNIKOVOU PRAXI.....	43
4.4 SROVNÁNÍ ASPEKTŮ TRADIČNÍCH A NETRADIČNÍCH FOREM ODMĚŇOVÁNÍ.....	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	50
SEZNAM TABULEK	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Odměňování zaměstnanců není jednoznačně daný proces, podle kterého by se mohly řídit všechny organizace. Jsou takové organizace, pro které je odměňování zaměstnanců součástí ekonomického managementu a potom jiné a to dnes již ve většinovém poměru, pro které je odměňování zaměstnanců součástí managementu personálního. Nejen to však ovlivňuje systém odměňování zaměstnanců.

Největší váhu při výběru systému má samotný management, který je základem všech procesů v organizaci. V této práci se zaměříme na Hat management, který byl vyvinut ve Spojených Státech Amerických L. Ron Hubbardem (Lafayette Ron Hubbard), který zastával pravidlo, že i jedinec je schopný založit a vést prosperující společnost, jež bude dosahovat další expanze. Pojem Hat management se dá přeložit jako management „klobouků“. Svým způsobem je totiž tento typ managementu postaven na imaginárních kloboucích. „Klobouk“ zastává pracovní pozici a zaměstnanec se získáním pozice, získá i pomyslný klobouk. Úspěšný zaměstnanec má „klobouků“ více, protože je dostatečně schopný odvádět práci na více pracovních pozicích.

V České republice není tento management příliš rozšířeným pojmem. Výukou a zavedením tohoto managementu do podniku se u nás zabývá například společnost Business Succes, která poskytuje jak semináře, tak i soukromé školitele, kteří asistují vedení podniku při řešení problémů.

Teoretická část bude zaměřena na problematiku odměňování, systémy odměňování, hodnocení práce a převod hodnot práce do tarifního systému. V praktické části využijeme příkladu již 9 let úspěšně prosperující organizace, která byla na základech Hat managementu vybudována a nadále pomocí jeho principů funguje.

Na organizaci bude názorně předvedeno jak netradiční systém odměňování funguje, jaké má nedostatky a jak by se tyto nedostatky daly odstranit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ : TEORETICKÁ VÝCHODISKA A ZÁKLADNÍ POUŽÍVANÉ MODELY

Systémů odměňování zaměstnanců existuje celá řada. Odměňování neslouží pouze jako odměna za vykonanou práci, nebo za čas strávený v místě výkonu práce. Má i další funkce a to jak motivační tak například i udržující. V této kapitole se zaměříme na to, jaké jsou v českém právním systému formy odměňování zaměstnanců, jakým způsobem si organizace vytváří svůj vlastní systém odměňování zaměstnanců a jaké jsou základní nejčastěji používané modely.

1.1 Formy odměňování zaměstnanců

Formy odměňování zaměstnanců se podle literatury¹ v dnešní době dělí především na peněžní a nepeněžní, a na vnitřní a vnější. Důležité je zvolit takový způsob odměňování, který nejenže splní účel odměny za vykonanou práci, ale dosáhne i vnitřního uspokojení zaměstnance. Není totiž důležité jen provést směnu něco za něco, ale také zaměstnanci nabídnout něco navíc. Sám pak bude více motivován a poskytne lepší výkon.

Je pochopitelné že **peněžní formy odměňování** jsou vyjádřeny v penězích. Může se jednat o mzdu, plat či různé prémie, příplatky, osobní hodnocení, ale i podíly na hospodářském výsledku.

Důležité je, že odměna vyplacená v hotovosti musí splňovat výši nejnižšího možného výdělku, který je stanoven v zákoně. Zbývá část odměny smí být vyplacena jakýmkoliv jiným legálním způsobem po dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Nepeněžní formy odměňování se dají využít ve všech organizacích s ohledem na jejich předmět podnikání. Jde o jakýsi doplněk k řádné odměně. Nepeněžní formy odměny se dají buď vyjádřit v penězích a nebo jsou hmotně nevyjádřitelné. U odměn vyjádřitelných v penězích se většinou jedná o různé materiální hodnoty či zaměstnanecké výhody, ze kterých má zaměstnanec hmotný užitek. Do této skupiny se řadí i odměňování formou

¹ Zpracováno dle KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s.351

zvyšování kvalifikace. Výraz nepeněžní formy odměňování není tak úplně přesný, protože s pochvalou či povýšením obvykle souvisí i zvýšení platu.

Vnitřní odměny jsou nehmatatelné a **vnější odměny** zde představují odměny peněžní. Jde především o spokojenost zaměstnance, ať už se to týká pracovního postavení, pracovního kolektivu, komunikace s nadřízenými či spokojenosti čistě s odměnami. Je tedy úkolem zaměstnavatele zařídit zaměstnancům takové pracovní prostředí aby se v něm cítili dobře, zadávat jim takové úkoly, které jsou schopni zvládnout a samozřejmě jim poskytovat spravedlivé odměny.

Základní a dodatkové mzdové formy

Dalším možným rozdělením odměn je rozdělení dle mzdových forem. Zaměstnanci by měli vědět, které mzdové formy odměňování poskytuje organizace ve které jsou zaměstnaní, a také to, jakým způsobem se lze přičinit k jejich získání. Následující odstavce uvádějí základní a dodatkové mzdové formy dle literatury.²

Základní mzdovou formou je **časová mzda či plat**, která je případně doplněna. Časová mzda je zaměstnancům poskytována vždy za určité časové období. Ať už se jedná o hodinu, den, týden či měsíc. Pro zaměstnance je tato základní mzdová forma nejdůležitější. „Právě na jejím základě pracovníci vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování v organizaci a časové mzdy a platy tak často vytvářejí zaměstnavatelskou pověst organizace“³. Již při nástupu do zaměstnání obdrží pracovník pracovní smlouvu, která bude obsahovat výši základní mzdy. Tímto krokem je pracovník zařazen do určité mzdové struktury organizace a je jen na něm a jeho výkonu, zda bude v této struktuře postupovat vzhůru.

Dalším typem odměň je **mzda úkolová**. Tento typ odměňování zaměstnanců se využívá především u práce dělníků. Organizace posuzuje v jakém prostředí zaměstnanec odvádí svou práci a v jaké míře je tato práce pro organizaci důležitá. Díky tomuto je schopna stanovit úkolovou sazbu za jednotku a zaměstnanec je odměněn dle počtu splněných úkolů.

² Zpracováno dle KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 380 – 391; ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007 s. 593 - 599

³ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 382

V organizacích kde mají zaměstnanci možnost podílet se na výši objemu prodeje se používá **podílová (provizní) mzda**. Většinou se jedná o organizace poskytující služby či provozující určité obchodní činnosti. Podílová mzda má tři podoby:

- Přímá podílová mzda – je závislá na prodaném množství
- Provize za prodané množství – je doplněk k základní mzdě
- Zálohovaná podílová mzda – je zaměstnanci na konci měsíce odečtena od provizí

Používá se i **mzda za očekávané výsledky práce**. Tato mzda je poskytována zaměstnancům, kteří pro organizaci provádějí určitý druh práce v určitém období. Zaměstnanec obdrží každý měsíc stanovenou částku, vypočtenou z předpokládané výše odvedené práce. Je jen na něm zda práci v tomto měsíci opravdu odvede jako celek, nebo ji dokončí v příštím měsíci. Mzda za očekávané výsledky práce může být zaměstnanci poskytnuta v několika formách:

- Smluvní mzda – je pravidelná měsíční mzda poskytována za předpokládaný výkon zaměstnance viz. předchozí odstavec
- Mzda s měřeným denním výkonem – zde je zaměstnanci taktéž poskytována měsíční mzda, ale jeho výkon je každý den postoupen k hodnocení. Pokud neplní práci tak jak bylo očekáváno je přerazen či je s ním ukončen pracovní poměr.
- Programová mzda – zaměstnanci je měsíčně poskytována dohodnutá záloha a po ukončení a odevzdání práce v řádném termínu je jeho odměna dopočítána a je mu doplacena do plné výše.

Organizace poskytují i **odměny za znalosti a dovednosti**. V takovém případě si organizace stanoví jakousi maticovou strukturu znalostí a dovedností, které bude požadovat od zaměstnanců na určitých pozicích. Dle této struktury potom organizace odměňuje zaměstnance v pravidelných mzdách či platech. Zaměstnanci jsou zároveň poskytovány příplatky za zvýšení svých znalostí či dovedností a za práci přesahující hranice jejich pozice. Tento způsob odměňování zaměstnanců se využívá především v řemeslných pracích jako je zámečnictví, údržba strojů apod.

Možnosti sestrojení struktury znalostí a dovedností jsou tři:

- Hierarchický model – již z názvu vyplývá, že zde jsou znalosti a dovednosti seřazeny hierarchicky. Zaměstnanci se potom zvyšuje odměna při stoupání po pomyslném žebříčku.
- Model stavebních bloků – tento model využívají organizace, pro jejichž potřeby jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců na sobě nezávislé. Zaměstnanec tak může získat jakoukoliv dovednost, dle potřeb organizace.
- Model bodových přírůstků – znalosti a dovednosti jsou v tomto modelu obodovány pomocí určitých faktorů. Zaměstnanci je poskytována odměna za znalosti a dovednosti dle počtu získaných bodů.

První z **dodatkových mzdových forem** je **odměna za úsporu času**. Tato forma je určena především pro zaměstnance vykonávající řemeslo. Zaměstnanec je odměněn pokud se mu podaří odvést svou práci rychleji než stanovuje norma. Uvedeme tři typy:

- Halseyho prémiový systém – zaměstnanec obdrží hodinovou mzdu plus odměnu za úsporu času, která není závislá na výši uspořené času.
- Rowanův systém – tento systém pro odměňování za úsporu času, zohledňuje kolik času bylo procentuelně uspořeno
- Bedauxův systém – zde je zaměstnanci poskytována odměna za úsporu času za celý měsíc, jako suma uspořených jednotek času.

Zřejmě nejznámější dodatkovou mzdovou formou jsou **prémie**. V dnešní době je téměř zvykem, že zaměstnanci obdrží prémie ať už v pololetí, či na konci roku. Prémie se dají rozdělit na:

- Periodicky se opakující prémie za uplynulé období – přibližná výše této prémie může být zaměstnanci známa už od nastoupení do zaměstnání. Organizace může stanovit například pololetní prémie ve výši 5% - 10% ze zisku. Výše odměny se samozřejmě odvíjí nejen od velikosti organizace, ale i od výkonu samotného zaměstnance.
- Jednorázová prémie – tato prémie může být poskytována jak v peněžní tak i v nepeněžní formě. Zaměstnanec ji obdrží například za získání důležitého

zákazníka či zakázky, podepsání podstatné smlouvy, odstranění nebezpečného problému v organizaci apod.

Další dodatkovou mzdovou formou je **osobní hodnocení**. Jedná se o příplatek v určité procentuální výši základní mzdy. Osobní ohodnocení vzniká dlouhodobým hodnocením pracovníka a jeho výsledků. Je to výborný motivační prostředek ke zvýšení osobního výkonu.

Některé organizace poskytují svým zaměstnancům i **podíly na výsledcích hospodaření organizace**. Z ekonomie je známo, že výsledkem hospodaření může být zisk, ztráta, výnos či náklad. Je zřejmé, že zaměstnance nebudeme odměňovat podílem na ztrátě. Proto se zaměstnanci odměňují podíly na zisku, výnosech či výkonech (objem prodeje). Výše podílu může být pro všechny zaměstnance stejná, může být rozdělena dle pracovních pozic, či podle toho jak dlouho je zaměstnanec u dané organizace zaměstnán. Možností je nespočet a záleží jen na dané organizaci, kterou zvolí.

Dodatková mzdová forma ve formě **zaměstnaneckých akcií** se používá především u ekonomicky silných společností. Organizace nabídne svým zaměstnancům akcie za výhodné ceny ke koupi, či jim je prodá za symbolickou cenu jako formu odměny při mimořádné příležitosti. Akcie může organizace nabídnout jak vedoucím zaměstnancům, tak i ostatním.

Příplatky jsou další důležitou součástí odměňování. Příplatky mohou být stanoveny zákonem, jako příplatek za práci přesčas či v den státního svátku, nebo nepovinné, jako příplatek na dopravu či ubytování.

Poslední formou dodatkové formy mzdy jsou **ostatní výplaty**. Jedná se o 13 plat, a různé příspěvky. Tato forma slouží především k získávání nových a k udržení současných zaměstnanců.

1.2 Zaměstnanecké výhody

Odměňování zaměstnanců nespočívá jen v základních a dodatkových mzdových formách. Zaměstnanecké výhody jsou takové odměny, které zaměstnanec dostává jen proto, že je zaměstnancem. Samozřejmě, že i zde se najdou výjimky, kdy je určitá zaměstnanecká výhoda poskytnuta jen vedoucím managerům, ale ve své podstatě je to něco, co mohou obdržet všichni zaměstnanci, bez ohledu na své pracovní místo, znalosti či dovednosti, bez rozdílu. Zaměstnanecké výhody se dají rozčlenit do tří skupin:⁴

- Výhody sociální povahy – organizace zaměstnancům přispívá na životní pojištění, penzijní připojištění apod.
- Výhody ve vztahu k práci – organizace zajistí a uhradí zaměstnancům potřebná školení, certifikaci a získání jazykových dovedností.
- Výhody související s postavením v organizaci – zde se může jednat o veškeré technické vybavení, jako mobil, notebook či vozidlo, ale i vlastní sekretářka, možnost rekreace v chatě patřící organizaci apod.

1.3 Vytváření systému odměňování a základní používané modely

Již bylo zmíněno, že zaměstnanci by měli za svou práci obdržet spravedlivou odměnu. Co je však spravedlivá odměna a jak ji určit? Vše závisí na zvoleném systému odměňování. Neexistuje takový systém, který by byl univerzální. Je nutné se zaměřit na předmět podnikání, druh práce, která je zaměstnanci přidělena a na faktory přímo ovlivňující zvolení systému odměňování. Zvolení takového systému odměňování, který bude vyhovovat jak organizaci tak jejím zaměstnancům, je poměrně dlouhý a složitý proces. My se pokusíme alespoň o stručné shrnutí základního procesu vytváření takového systému.

⁴ Zpracováno dle: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky, 2. vyd. Praha : Management Press, 1997. s. 275

Základní otázky a fáze vytváření systému

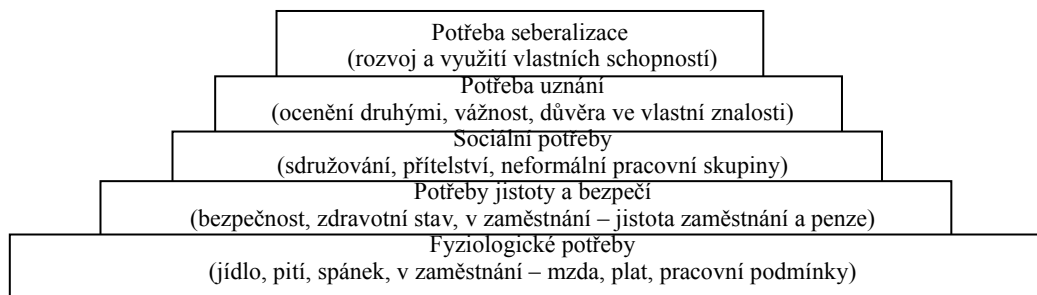
Podle Prof.Ing. Josefa Koubka, CSc existují 3 základní otázky, které si musíme položit dříve než se začneme zabývat samotným procesem vytváření systému odměňování. A to⁵:

1. Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměň?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměň (life nabídky odměň, typy odměň)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci

Odpověď na první otázku je ve většině případů celkem jednoduchá. Cílem mnoha organizací je zisk, cílem všech pak určitá kvalita, díky které se např. zisku dosahuje. Zisk mimo jiné stojí na kvalitních pracovních silách. Je tedy nutné vytvořit takový systém odměň, který nejenže tyto síly v organizaci udrží, ale bude je zároveň motivovat k lepšímu výkonu. Organizace se tím stane lépe konkurence schopnou co se týká pracovního trhu a samozřejmě z vlastního zájmu bude své zaměstnance dále rozvíjet, což zvýší i jejich spokojenost.

Co se týká druhé otázky je odpověď taktéž téměř jasná. Každý člověk, pracující v jakékoliv organizaci s jakýmkoliv zaměřením touží po tom hlavním, a to po uspokojení potřeb svých a potřeb své rodiny. To není samozřejmě jediným faktorem, ale dá se říci, že je tím nejdůležitějším. Dalšími zájmy zaměstnance je osobní rozvoj, pocit jistoty a vidina profesní budoucnosti. Potřeby zaměstnanců vystihuje například Maslowova pyramida potřeb (obr.1)

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Pramen: VEBER, J. a kol. : *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2005 s. 65

⁵ KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s.353

A ke třetí otázce. Vnějších faktorů ovlivňujících odměňování v organizaci je celá řada. Od politických faktorů po faktory tržní. Všechny tyto faktory přímo ovlivňují výši mzdy a organizace se s nimi musí vyrovnat i v průběhu již fungujícího systému odměň.

Faktory ovlivňující odměňování

Jedny z faktorů ovlivňujících odměňování zaměstnanců jsou **faktory vnější**. Každá literatura zahrnuje do vnějších faktorů jiné položky. V podstatě se ale shodují v několika bodech, a to v demografických faktorech, politických faktorech, faktorech tržních a ekonomických a faktorech technologického pokroku:⁶

- Demografické faktory udávají počet produktivních obyvatel, kteří jsou věkově vyhovující potřebám organizace. Potom záleží jen na organizaci jaké další faktory bude upřednostňovat. Může jít o vzdělání, praxi, zkušenosti, schopnosti či jazykové vybavení. Každá organizace samozřejmě požaduje něco jiného v závislosti na svém předmětu podnikání.
- Politické faktory přímo souvisí se zákony daného státu. Jedná se o zákony a předpisy, které upravují mzdovou politiku společnosti, ale i o tržní situace, které ovlivňují ekonomiku organizace.
- Faktory tržní a ekonomické. Na trhu práce se obchoduje s pracovními silami, počet pro organizaci vhodných pracovních sil ovlivňuje výši odměn v ní. Stejně tak se na trhu práce dozvíte, zda jste konkurenceschopní co se týká odměňování zaměstnanců, aby nedošlo k přeplacení a následně k přetažení vašich nejdůležitějších zaměstnanců. Velký význam zde má i inflace a internacionalizace trhů.
- Faktory technologického pokroku. V moderní době se neustále vyvíjí nové technologie. To samozřejmě ovlivňuje i zaměstnance, kteří jsou nuceni se neustále učit novým věcem a zvyšovat tak své dovednosti a kvalifikaci.

⁶ Zpracováno dle KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s.353; BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno : CP Books, c2005 s. 162 - 163

Nejen vnější faktory ovlivňují odměňování zaměstnanců. Existuje i řada **vnitřních faktorů**, které mají mnohdy vyšší váhu než faktory vnější:⁷

- V první řadě je to ekonomická situace firmy. Pokud se firma nachází na nižší ekonomické úrovni, nemůže zaměstnancům poskytnout vzdělávání a odměny jaké by chtěla.
- Vnitřní uspořádání organizace a plnění jejích cílů se nemusí přímo shodovat s požadavky zaměstnanců. Zaměstnanci například nemají z důvodu obsazenosti pracovních míst žádnou příležitost ke kariérnímu růstu.
- Dalším důležitým faktorem je technická a technologická vybavenost organizace. Pokud je organizační technologie zastaralá, může například vyžadovat větší počet zaměstnanců na určitý druh práce než organizace jiná. Odměna je potom nižší.

Jakmile organizace vytvoří určitý **konečný model systému odměňování**, nastanou otázky, zda budou i zaměstnanci s tímto systémem odměňování spokojeni a zda přeci jen někde nezůstala nějaká skulinka, která by časem mohla způsobit velkou trhlinu. Celý proces tvorby systému odměňování je nutné konzultovat se zaměstnanci, či s jejich odborovými zástupci. Snižuje to riziko následných problémů se schválením systému a pro organizaci je to přínosná oběť. Stanovit zde nějaký konkrétní model odměňování je téměř nemožné, je ale jasné, že při vytváření systému odměňování je nutné mít provedené hodnocení práce a připravený systém převodu tohoto hodnocení do tarifního systému. Na tyto kroky se zaměříme v druhé kapitole teoretické části.

Základní používané modely

Stanovit systém odměňování v organizaci, není právě jednoduché. Je jisté, že neexistuje žádný model, který by byl univerzální. Přesto bude nyní uvedeno několik systémů odměňování⁸, a to jak na různých postech, tak i za různé činnosti či znalosti. Je to jen

⁷ zpracováno dle BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. 1. vyd. Brno : CP Books, c2005 s. 162 - 163

⁸ zpracováno dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007 s. 523 - 526 a s. 579 - 593

jakýsi návrh možných řešení, který je potřeba individuálně upravit, podle konkrétních potřeb organizace.

Odměňování ředitelů a ostatních vedoucích pracovníků je poměrně složitým procesem založeným na několika zásadách. O způsobu odměňování a o výši odměny nemůže ředitel rozhodovat sám a je tedy nutné stanovit komisi, která se tímto bude zabývat. Taková komise se většinou skládá z akcionářů, ale i z ředitelů, kteří nejsou v rozhodování v komisi finančně zainteresovaní.

Co se týká samotné odměny, platí zde obecné zásady. Odměna má být spravedlivá, má pracovníka motivovat a být dostatečně vysoká. U ředitelů a vedoucích pracovníků se nedoporučuje aby jejich odměna byla příliš vysoká. Při nástupu do zaměstnání je několik možných způsobů nastavení odměny. Pokud je vedoucí pracovník dalším zaměstnancem na vertikální linii, odpovídá jeho základní plat, základnímu platu stejně postaveného vedoucího pracovníka. Pokud takovýto vedoucí zaměstnanec v organizaci nepracuje, je nutné stanovit pomocí odměňovací komise výši odměny tak, aby poměr mezi platem přijatého pracovníka a platem výše a níže postaveného vedoucího pracovníka byl spravedlivý.

Možnosti formy odměn jsou různé. Samozřejmě je tu hotovost, ale i podíly na zisku či vlastnictví organizace. Dále jsou to různé bonusy, penzijní fondy a možnost odkupu akcií za zvýhodněných podmínek. Dnes již většina organizací nabízí svým vedoucím pracovníkům možnost odkupu akcií. Vedoucí zaměstnanci si mohou akcie odkoupit pokud jsou pro ně dostatečně lukrativní, nebo pokud jde o systém akcií, tzv. omezený, jsou akcie pracovníkům přiděleny zdarma. S těmito akciemi však může zaměstnanec disponovat až pokud splní požadované podmínky za určité období.

Dalším typem je **odměňování pracovníků prodeje**. Neexistuje žádný oficiální návod na to, jak odměňovat pracovníky prodeje. Opět záleží na předmětu podnikání organizace a na jejím managementu. Zaměstnanci samozřejmě dostávají pravidelný měsíční plat, který se však může odvíjet jak od odpracované doby, tak od počtu obslužených zákazníků, tedy samotného prodeje. Zde záleží především na vedoucím pracovníkovi, či na samotné organizaci co od svých zaměstnanců požaduje. Pokud je pro organizaci prioritní zákazník a jeho spokojenost a nedbá se příliš na samotné uskutečnění prodeje, bývá zaměstnanec odměňován na základě odpracované doby. Další možností je poskytovat zaměstnancům

prémie v podobě procenta z prodeje. Zaměstnanec je pak motivován k vstřícnějšímu chování zákazníků a ve svém zájmu si zlepšuje přesvědčovací schopnosti.

Organizace může zaměstnancům nabídnout i **zaměstnanecké bonusy**, které zaměstnanci získají například splněním nebo překročením požadovaného množství prodeje. Některé organizace neposkytují svým zaměstnancům základní mzdu a je pouze na zaměstnancích jaký bude jejich měsíční výdělek. Mzda je jim poskytována buď ve formě prémie nebo bonusu. Taková praxe je ale z hlediska právního velmi sporná.

Odměňování manuálních pracovníků v organizaci má několik variant. Mohou být odměňováni podle časové sazby, podle úkolů či podle výsledků. Odměňování podle časové sazby je nejčastějším způsobem odměňování u manuálních pracovníků. Ať už se jedná o pracovní směny, hodinové sazby či sazby měsíční, tedy pevné. Odměňování podle výsledků umožňuje zaměstnancům upravovat výši mzdy, dle odvedené práce. Výše mzdy či její část může být vázána například k počtu vyrobených výrobků.

Možností poskytnutí odměn jsou i tzv. medaile za zásluhy. Jedná se o **zásluhové odměňování**. Zaměstnanec, který dosáhne určitého cíle, nebo napomůže organizaci nějaký cíl splnit, či něco získat, může očekávat prémie. Podstatou zásluhového odměňování je informovanost zaměstnanců o cílech a potřebách organizace, teprve potom je možné, aby zaměstnanci vyvinuli snahu organizaci pomoci. Tento způsob odměňování je pro zaměstnance značně motivační. Možnost zvýšeného příjmu je žene kupředu a organizaci to napomáhá dosáhnout svého cíle.

Způsob **odměňování podle výkonu** není příliš univerzálním modelem. Předmět podnikání a vnitřní struktura organizace musí být taková, aby bylo možno objektivně hodnotit výkon jednotlivých zaměstnanců. V tomto případě je lepší aby zaměstnanci plnili své úkoly individuálně, protože je poněkud náročné stanovit, který člen týmu odvedl kterou část práce. Je tedy zřejmé že výše odměny u zaměstnanců odměňovaných podle výkonu se odvíjí od jimi dosažených cílů, které jsou většinou totožné s cíli organizace.

Při **odměňování zaměstnanců podle schopností** je poněkud těžké se ujistit, že pracovník je opravdu spravedlivě odměňován. Může se stát, že pracovník bude obdařen mnohými schopnostmi, které ale nebude v určité organizaci dostatečně využívat, či naopak pracovník může být odměňován za schopnosti, které on sám vůbec nemá. U tohoto systému odměňování je nutná častá kontrola, což není příliš praktické. Na druhou stranu jsou

pracovníci motivování k dalšímu sebevzdělávání, což jim může organizace nabídnout jako součást odměny.

Zaměstnanec může být **odměňován i podle přínosu**. Zde závisí výše odměny či případné prémie nejen na výkonu, ale také na schopnostech. Jak už bylo zmiňováno, je obtížné objektivně zhodnotit výkon a spravedlivě ocenit schopnosti. Tento systém odměňování jako jejich kombinace přináší výhodu alespoň v tom, že jelikož se hodnotí nejen zaměstnancovi výsledky, ale i postup jakým se k nim dopracovává, je snadnější objektivní zhodnocení. Opět je ale nutná častá kontrola.

Systémem odměňování vhodným zejména do organizací s manuálními pracovníky je **odměňování podle dovedností**. Jejich odměna zde závisí především na počtu jejich dovedností. Tento systém je opět motivační pro zaměstnance v rámci sebevzdělávání. Pro organizaci má ale jisté nevýhody. Například se může stát, že zaměstnanec bude odměňován za dovednosti, které při výkonu práce skutečně nevyužívá. Tento způsob odměňování je tedy vhodný pro ty organizace, které vyžadují flexibilitu zaměstnanců např. z důvodu velké variability zakázek.

Jednou z dalších možností je **odměňování podle délky zaměstnání**. V Japonském managementu je stanoveno zákonem, že za každý rok v pracovním poměru, je zaměstnanci automaticky zvýšen plat o tři procenta. Toto pravidlo používají i některé organizace v České republice. Pro zaměstnance je to dobrá motivace k udržení si svého pracovního místa. Před důchodovým věkem má takový průměrný zaměstnanec mzdu ve stejné výši jako vedoucí manažer. Některé organizace tento systém neuznávají z důvodu přílišné jednoduchosti - vyplývá z toho, že zaměstnanci se zvýší plat, aniž by se nějak snažil. Na druhé straně jsou i zaměstnanci pro které tento systém růstu platu není příliš přínosný. Postupné zvyšování je příliš pomalé, a někteří zaměstnanci jsou natolik schopni, že jejich zvýšení platu se pohybuje ve větších číslech než tři procenta, což může, při „slepé“ aplikaci vést k odchodům zaměstnanců s největším potenciálem.

Mírně problémovým způsobem odměňování se může zdát **odměňování týmové**. Týmové odměňování není vždy zaměstnanci vítáno. Tým se zde bere jako jeden a tudíž bonusy či prémie jsou vypláceny všem a nezáleží na tom, kdo odvedl největší kus práce. Další nevýhodou je, že prémie se většinou vyplácí zaměstnancům jako procento z jejich základního platu. Může se tedy stát, že pracovník, který odvede na zakázce největší kus

práce a nemá to jak doložit, obdrží mnohem méně, než zaměstnanec s vyšším základním platem. Rovnocenné dělení není bohužel příliš časté. Záleží tedy především na samotném týmu. Zda bude fungovat tak jak má, a bude svého nejlepšího pracovníka podporovat, nebo půjde o tým, kde bude hrát každý za sebe. V každém případě u tohoto systému odměňování platí, že organizace, která jej uplatňuje musí zároveň velmi pečlivě dbát na správnou komunikaci a organizaci uvnitř týmů.

2 SYSTÉM HODNOCENÍ PRÁCE A PŘEVOD HODNOTY PRÁCE DO TARIFNÍHO SYSTÉMU

„ *Hodnocení práce představuje ucelený proces stanovení relativní ceny (hodnoty) prací v organizaci vedoucí k vytvoření mzdové struktury*“⁹

Hodnocení práce je nedílnou součástí personálního managementu organizace a je jen na dané organizaci, zda si systém hodnocení vytvoří sama, či si zakoupí systém patentovaný. Hodnocení není důležité jen z hlediska odměňování zaměstnanců, ale slouží i pro další personální úkony, jako je umisťování pracovníků, vytváření pracovních míst a další. Pro rozhodnutí, který systém hodnocení práce je pro danou organizaci nejvhodnější, existují určitá kritéria. Systém hodnocení práce by měl být:¹⁰

- Analytický – systém založený na analýze prvků a faktorů vykonávané práce
- Důkladný v analýze a schopný nestranného uplatnění – systém by měl zajišťovat korektnost z hlediska hodnocení všech prací vykonávaných v organizaci.
- Vhodný, přiměřený – systém by měl vyhovovat všem požadavkům, které jsou na něj kladeny.
- Komplexní, vyčerpávající – systém musí být použitelný pro všechny typy vykonávaných prací a měl by umět posoudit vztahy napříč různými pracemi.
- Transparentní, průhledný – postup hodnocení práce systémem by měl být srozumitelný pro všechny kdo ho využívají.
- Nediskriminující – stejná odměna za stejnou práci.

⁹ *Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců*, Dostupné z : <www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php> Dne 26.3.2009

¹⁰ Zpracováno dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007 s.548

2.1 Smysl hodnocení práce

Možná si říkáte, že systémy hodnocení práce jsou poněkud komplikovanou problematikou. Nastává tedy otázka proč vlastně hodnotíme práci? Uvedeme tedy několik důvodů:¹¹

- Pomocí hodnocení práce zajistíme určitost kritérií na základě kterých práce posuzujeme
- Bez systému hodnocení práce není možné zabezpečit jednoznačně spravedlivou odměnu
- Systém hodnocení práce nám udává, jakou mzdovou sazbu poskytneme zaměstnanci za určitý druh práce
- Systém hodnocení práce napomáhá organizaci k získávání informací o výkonných a nevýkonných zaměstnancích, jejich motivaci a tedy k celkovému řízení lidí
- Systém hodnocení práce by měl být nediskriminující, tedy za stejnou práci musí náležet stejná odměna. Pokud systém tento požadavek splňuje, je zamezeno případným stížnostem či žalobám
- Zaměstnanci často spíše přijmou formální systém hodnocení, kdy si mohou být jisti jaká odměna jim bude náležet za vykonanou práci, než systém neformální
- Pomocí systému hodnocení práce zjistíme jak výkon určitého zaměstnance přispívá k výkonu celé organizace
- Systém hodnocení práce umožňuje měřit individuální výkon zaměstnanců

¹¹ Zpracováno dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007 s. 550; KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 359 - 360

2.2 Typy hodnocení práce

Jak už bylo řečeno systém hodnocení práce si organizace může vytvořit sama, či jej zakoupit. Uvedeme proto alespoň některé základní typy hodnocení práce:¹²

Analytické typy hodnocení práce

Analytické hodnocení práce nehodnotí práci jako celek, ale člení ji na jednotlivé dílčí faktory. Analytické hodnocení práce lze využít tam, kde zaměstnanec nevykonává jen jednu činnost a je zodpovědný za několik různých výsledků.

- **Metoda analytického porovnávání**

Metoda analytického porovnávání využívá stupňů a rolí práce. Je nutné vytvořit jejich charakteristiku tak, aby následně došlo k jejich porovnání a jednotlivě role se zařadily pod jednotlivé stupně. Pokud je systém dostatečně přesný ušetří čas, protože dokáže ohodnotit velké množství prací.

- **Metoda bodovací**

Tato metoda je pravděpodobně nejčastěji využívanou metodou. Sestaví se zde kvantitativní bodovací stupnice pro každý druh práce. Je tedy nutné určit, který druh práce bude seřazen do které stupnice. Z každého typu prací je nutné vybrat práci hlavní, která bude fungovat jako reprezentant skupiny a podle ní se také práce budou hodnotit. Určí se práce, které jsou pro organizaci natolik důležité, že je ochotna za ně zaplatit a subfaktory, které detailněji popisují placené faktory práce. Těmto faktorům se stanoví určité váhy, od kterých se bude odvíjet výše odměny.

¹² Zpracováno dle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007 s. 542 – 550; BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. 1. vyd. Brno : CP Books, c2005 s. 167 - 169

Tabulka 1 Hodnocení práce bodovací metodou

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	Znalost	35	70	105	140
		Zkušenost	20	40	60	80
		Iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	Za politiku organizace	20	40	60	80
		Za práci jiných lidí	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a s veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	Pracovní podmínky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	1000					

Pramen: KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 362

- **Metoda faktorového porovnávání**

Metoda faktorového porovnávání je velice podobná předchozí bodovací metodě. Také zde se vybírají práce hlavní neboli klíčové, a taktéž se zde stanovují placené faktory. Tato metoda je však dále nedělí na subfaktory. Naopak se zde vyskytují prvky z metody párového porovnávání. Faktory se porovnávají a práce jsou pak seřazeny podle těchto faktorů.

Tabulka 2 Příklad metody faktorového porovnávání

Pracovní místo (práce)	Placený faktor				Pracovní podmínky
	Duševní požadavky	Dovednosti	Fyzické požadavky	Odpovědnost	
A	1	4	7	1	7
B	2	2	4	2	3
C	3	3	3	3	2
D	4	5	6	5	5
E	5	6	2	4	4
F	3	1	5	6	6
G	7	7	1	7	1

Pramen KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 367

Typy neanalytického - sumárního hodnocení práce

Toto hodnocení probíhá ve vztahu k celkové hodnotě práce a nevěnuje se jednotlivým položkám.

- **Klasifikační metoda**

Klasifikační metoda nazývaná také jako metoda katalogová či metoda mzdových skupin je založena na hierarchické struktuře prací podle výše odpovědnosti, složitosti vykonávané práce a dalších faktorech. Vykonaná práce je následně hodnocena pomocí takto vytvořené hierarchické struktury což umožňuje rychlé a jednoduché provedení hodnocení. Tato přesně stanovená struktura však neumožňuje hodnocení stejné práce v různých pracovních podmínkách což znemožňuje přesné a spravedlivé hodnocení.

- **Metoda pořadí prací**

Nejstarší používaná metoda hodnocení práce. Dnes už není běžně využívanou metodou. Smyslem je seřazení práce od nejdůležitější po nejméně důležitou. Tato metoda je jednoduchá a časově nenáročná, má však spoustu nedostatků, kvůli kterým se jí nevyplatí aplikovat v organizaci s větším množstvím druhů vykonávané práce. Mezi tyto

nedostatky patří například nemožnost přesnosti převodu hodnocení práce do tarifního systému, je snadno zpochybnitelná z důvodu subjektivních vlivů ad.

- **Metoda párového porovnání**

Tato metoda je velmi jednoduchá ve svém principu avšak její provádění ve větších organizacích s velkým množstvím druhů prací je časově velmi náročné. Vždy porovnáváme práce ve dvojici. Ta lepší obdrží větší počet bodů, pokud jsou stejně dobré obdrží stejně bodů a ta nejhorší dostane nulové ohodnocení.

Tabulka 3 Příklad metody párového porovnání u tří prací

Práce	A	B	C
A		1	2
B	1		1
C	0	1	

Pramen BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. 1. vyd. Brno : CP Books, c2005

- **Vnitřní poměrování (benchmarking)**

Pracovní místa se zde zařazují do systému odměňování pomocí vzorových rolí, které byly již předem vytvořeny na základě metody klasifikační či metody pořadí.

- **Tržní oceňování**

U tržního oceňování se v podstatě nedá mluvit o hodnocení práce. Zaměstnanci jsou zde odměňováni podle sazeb, které jsou platné v relevantním tržním systému.

Hodnocení práce pomocí počítačového systému

Hodnocení práce pomocí počítačového systému je v dnešní době moderní techniky běžná věc. Postupně se vyvíjejí kvalitnější a spolehlivější softwary, které zamezí úniku informací a nesprávnému hodnocení práce.

Výhodou hodnocení práce pomocí počítačového systému je především úspora času a také záruka správnosti dat. Počítač bude hodnocenou práci hodnotit vždy stejně, bez ohledu na

sympatie daného zaměstnance. Existují dva základní modely hodnocení práce pomocí počítačového systému:

- Systémy založené na analýze práce

Systémy založené na analýze práce jsou ty, kdy se analýza přímo vkládá do počítačového systému, nebo je tam následně přenášena ručně z papírových dotazníků. Následně počítač zpracuje tato data pomocí předem stanovených pravidel organizace a vytvoří tak bodové ohodnocení práce.

- Interaktivní systémy

U interaktivního systému je vyžadována přítomnost jak zaměstnance, kterého se odměna týká, tak i jeho managera. V systému je vytvořen soubor na sebe navazujících otázek a zaměstnanec na ně za pomoci managera odpovídá. Odpovědi vedou opět k bodovému ohodnocení práce.

2.3 Převod hodnoty práce do tarifního systému

Převést hodnotu práce do tarifního systému je dalším důležitým úkolem v procesu odměňování zaměstnanců. Jakmile má organizace zavedený a fungující systém hodnocení práce, je převod hodnoty práce do tarifního systému dalším krokem.

Je nutné převést zjištěnou hodnotu práce do mzdového tarifu, a to tak, aby bylo přihlédnuto jak k možnostem organizace a vnějším faktorům, tak i k charakteristice pracovního výkonu zaměstnance. Způsobů, kterými je možno tento převod uskutečnit, je celá řada. Vyjmenujme tedy alespoň ty způsoby převodů, které navazují na systémy hodnocení práce:¹³

Metoda pořadí

Metoda pořadí porovnává pořadí prací zjištěné hodnocením s pořadím mzdových tarifů na trhu. Používá se zde tzv. empirický přístup, který se využívá pokud pořadí mzdového tarifu nesouhlasí s pořadím práce. V takovém případě se mzdový tarif upraví (sníží či

¹³ Zpracováno dle KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 369 - 372

zvýší) tak aby vyhovoval pořadí práce. „*Ke stanovení mzdových tarifů a jejich vzájemného vztahu lze použít i vzorců na lineární či geometrické progresi mezi jednotlivými tarify*“¹⁴

- Lineární progresse¹⁵ – hodnoty nejnižšího a nejvyššího tarifu jsou nám známy, proto pro nás není problém vypočítat konstantní absolutní přírůstek mezi jednotlivými tarify.

$$t_1, t_1+d, t_1+2d, t_1+3d, \dots, t_1+(n-1)d$$

$$d = (t_n - t_1) / (n - 1)$$

t_n - nejvyšší mzdový tarif

t_1 – nejnižší tarif

d – konstantní absolutní přírůstek mezi tarify

- Geometrická progresse¹⁶ – vyznačuje se především konstantním koeficientem růstu neboli relativním přírůstkem. Slouží k motivaci zaměstnanců na náročnějších místech, protože díky geometrické progresi absolutní přírůstek stále vzrůstá.

$$t_1, t_1 \cdot q, t_1 \cdot q^2, t_1 \cdot q^3, \dots, t_1 \cdot q^{n-1}$$

$$q = (t_n / t_1)^{1/(n-1)}$$

q – koeficient růstu

Klasifikační metoda

Klasifikační metoda se používá v případě kdy bylo hodnocení práce provedeno klasifikačně. Opět jako u předchozího případů se dá výpočet provést pomocí lineární či geometrické progresse. Zde se však stanovuje tzv. směrný tarif, kterému je přisouzena hodnota 100%. Následně se pomocí lineární či geometrické progresse stanoví procentuální rozdíly mezi tarify.

¹⁴ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 369

¹⁵ Zpracováno dle Kleibl, J. – Hüttlová, E. – Dvořáková, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. s. 86 - 88

¹⁶ Zpracováno dle Kleibl, J. – Hüttlová, E. – Dvořáková, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. s. 86 - 88

Bodovací metoda

U bodovací metody není zařazení mzdových tarifů tak jednoduché jak by se mohlo zdát. Nejnižší zákonem stanovený mzdový tarif se přiřadí nulové hodnotě práce a následně zvolíme částku, která bude zaměstnanci náležet za jeden bod. Pomocí lineární progresse tarifních stupňů tedy zpracujeme mzdovou rovnici¹⁷:

$$MT = z + k \cdot x$$

MT – mzdový tarif

z – základní částka odpovídající nulové hodnotě práce

k – částka za jeden bod

x- hodnota práce v bodech

Podle J. Koubka existují 4 varianty řešení podle podkladů. Výpočet zakládáme na tom, že:¹⁸

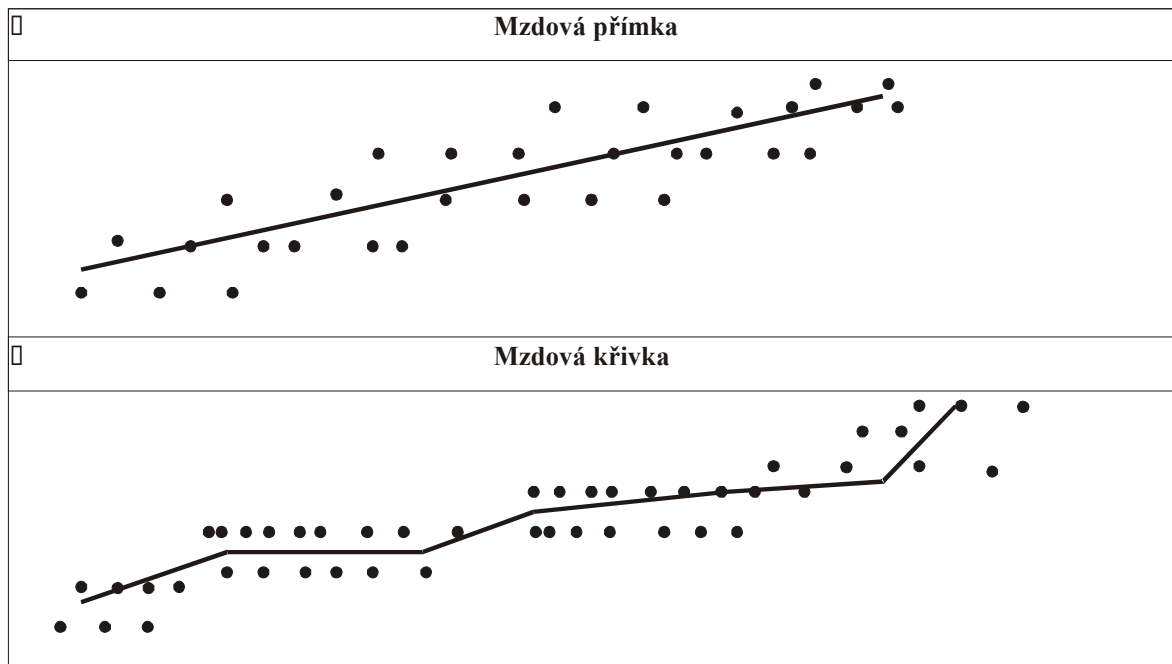
- Známe minimální a maximální mzdový tarif
- Budeme vycházet z dosavadní řady mzdových tarifů
- Známe objem mezd a tarifně žádanou minimální mzdu
- Známe objem mezd a žádaný mzdový koeficient sloužící ke zvyšování tarifů

Bodovací metodu převodu práce do tarifního systému lze graficky znázornit. Osa x nám určí hodnotu práce v bodech a osa y současnou výši mzdových tarifů. Po zanesení bodů vznikne pole, které lze protnout křivkou znázorňující trend.

¹⁷ Zpracováno dle Kleibl, J. – Hüttlová, E. – Dvořáková, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. s. 86 - 88

¹⁸ Zpracováno dle KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 371

Obrázek 2 Bodovací metoda převodu práce do tarifního systému



Pramen: KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000 s. 371

Metoda faktorového porovnávání

Zde je převádění hodnoty práce do tarifního systému velice jednoduché z důvodu předchozího finančního ohodnocení pracovního výkonu.

I. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA NETRADIČNÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Netradiční systém odměňování v našem případě souvisí s Hat managementem. Díky Hat managementu má organizační struktura netradiční podobu a z toho vyplývá i netradiční systém odměňování. Zaměstnanci neustále mění své imaginární „klobouky“ a od toho se odvíjí komplikovanost hodnocení jejich práce a následného odměnění.

3.1 Charakteristika zaměstnavatelského subjektu

Organizace, která byla využita k vypracování této práce byla dle obchodního rejstříku založena 19.ledna 2000 jako společnost s ručením omezeným. Mezi hlavní činnosti organizace patří:

- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- Obchodní živnost – koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- Výkon zeměměřičských činností
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí
- Kopírovací práce

Organizace zaměstnává řadu geodetů, programátorů a techniků GIS (geografický informační systém). Jejich hlavním úkolem je dodávat komplexní geodetické služby, geografické informace odpovídající realitě a geografická data pro potřeby geografického informačního systému GIS. Veškeré činnosti organizace podléhají pravidlům normy ČSN EN ISO 9000:2001.

Co se týká velikosti společnosti, řadí se tato organizace do řad malých podniků. Její počet zaměstnanců se pohybuje přibližně mezi 20 – 30 osobami. Tento počet je i při velkých zakázkách dostačující právě z důvodu aplikování Hat managementu, který umožňuje použít zaměstnance na těch pozicích, které zákazník vyžaduje. Organizace je tedy orientována na zákazníka. Celý chod organizace je postaven na principech L.Ron Hubbarda, který jak bylo zmíněno v úvodu, je mimo jiné zakladatelem Hat managementu.

Organizace má nejen netradiční systém odměňování, ale má i netradiční organizační strukturu. Zaměstnanci jsou zde rozděleni do sedmi divizí¹⁹, které jsou zaměřeny na určité činnosti podniku. Divize jsou seřazeny v tomto pořadí:

- DIVIZE 7 - VEDENÍ

Vedoucím této divize je samotný majitel organizace. Tato divize se zabývá veškerou technologií organizace. Spadá sem oddělení majetku, zvláštních záležitostí a oddělení ředitele.

- DIVIZE 1 - KOMUNIKACE

Tato divize se týká, jak její název vypovídá, především komunikace. Jedná se jak o komunikaci s dodavateli a zákazníky, tak i o komunikaci se zaměstnanci. Patří sem tedy i oddělení personální a oddělení inspekcí a zpráv.

- DIVIZE 2 – PRODEJ A ROZŠIŘOVÁNÍ

Pod tuto divizi spadá oddělení marketingu, prodeje a starostlivost o klienty. Zaměstnanci této divize tedy mají za úkol starat se o propagaci organizace, získávat nové klienty a pečovat o ty současné.

- DIVIZE 3 – FINANCE

Třetí divize se člení na oddělení příjmů, výdajů a evidence veškerých finančních záležitostí podniku. V této divizi zpravidla pracují jeden až dva zaměstnanci spolu s externí účetní organizací.

- DIVIZE 4 – PRODUKCE

Pochopitelně nejvýdělečnější divize podniku se dělí na oddělení přípravy, produkce a kontroly. Tato divize má největší množství zaměstnanců, podílejících se na zpracovávání zakázek a následné kontrole.

¹⁹ viz. Příloha P1 – Organizační struktura podniku

- DIVIZE 5 – KVALITA A VZDĚLÁVÁNÍ

Zde je zajišťována veškerá kontrola kvality produkce, včetně analýzy reklamací. Současně je tato divize zaměřena na vzdělávání zaměstnanců, a to jak v rámci předmětu práce, tak i v chodu podniku.

- DIVIZE 6 – VNĚJŠÍ VZTAHY

Tato divize úzce spolupracuje s divizí 2. Podílí se na získávání nových zákazníků, zabývá se externím a interním public relations a pečuje o celkový vzhled organizace.

Každá z těchto divizí má stanovený jasný cíl a co jejím hlavním konečným produktem.

3.1 Hat management a odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Pro lepší pochopení k čemu vlastně Hat management a jeho netradiční organizační struktura slouží si musíme ujasnit základní principy samotného Hat managementu. Hat management byl založen L. Ronem Hubbardem, který viděl v organizaci podniků ve světě velké nedostatky. V úvodu jsme se zmiňovali, že Hat management je vlastně management postavený na jakýchsi imaginárních „kloboucích“.

V organizaci fungující na základě tohoto managementu, jsou všichni zaměstnanci rozděleni pod určité „klobouky“.

Ale co ten „klobouk“ vlastně znamená? Pojem „klobouk“ se dá jednoduše vysvětlit. Představte si například kuchaře v dobách, kdy se nosily klobouky a jezdilo se kočáry. Tento kuchař si zřídí vlastní restauraci. Stane se jejím majitelem, ale protože rád vaří, je současně i šéfkuchařem. Během dne nosí na hlavě kuchařskou čepici když vaří, nebo společenský klobouk pokud jedná s dodavatelem. Jako kuchař má určité vystupování a jako majitel zase jiné. Zde dochází k opravdovému střídání klobouků. V dnešní době se jedná o klobouky imaginární, avšak základní princip zůstal zachován. „Klobouk“ tedy vyjadřuje pracovní pozici. Podle Hat managementu je pracovní pozice rozdělena na tři části:

- Pozice
- Úlohy a způsob jejich plnění
- Produkt

Z toho vyplývá, že zaměstnanec nejenže vykonává práci na určité pozici dle způsobů plnění, ale musí znát i jaký je výstup z jeho práce, tedy produkt. Hat management však nedefinuje pojem produkt jako tradiční ekonomie. V hat managementu není produktem výsledek výrobního procesu, ale výsledek určité činnosti. Je to výsledek, který má určitou hodnotu a může být směněn.

Díky této definici by mohlo docházet k záměně pojmu produkt s pojmem cíl. Cílem je pouze to čeho chceme svou prací dosáhnout, například snížení počtu pohledávek. Produkt oproti tomu je úplný výsledek ukončené činnosti, tedy jednotlivé vyřízené pohledávky. Nejedná se však jen o produkt jako takový, tento produkt musí být kvalitní, hodnotný, hotový ve správný čas a směněn na správném místě.

Pokud zaměstnanec odvede svou práci včas, ale nechá si výsledek na stole 2 dny, není jeho produkt již produktem. Jedná se jen o výsledek práce, který již ztratil svou hodnotu. Proto je nutné, aby zaměstnanec po nástupu do zaměstnání dostatečně pochopil, co má být produktem jeho činnosti.

Rozřadit zaměstnance pod jednotlivé „klobouky“ není tak jednoduchou činností jak by se mohlo zdát. Personalista musí znát obsahy všech „klobouků“, protože mít vytvořeny obsahy všech „klobouků“ je jedním z nejdůležitějších faktorů pro správnou funkčnost Hat managementu. Pokud zaměstnanec nastupuje do zaměstnání na určitou pozici, je mu sděleno jaké činnosti a produkty jeho „klobouk“ obsahuje a jaké jsou související „klobouky“, které bude zastávat. Organizace proto musí mít rozděleny „klobouky“ tak, aby bylo pro zaměstnance možné různé činnosti vykonávat. Správně by nikdy nemělo nastat, aby zaměstnanec nastoupil na pozici technik GIS a jako další „klobouk“ obdržel správce finančního plánu. Jednotlivé „klobouky“ musí být propojeny svým předmětem činnosti.

Systém odměňování zaměstnanců dle Hat managementu

Pokud je zaměstnanec přijat do organizace a jsou mu navrženy „klobouky“, které bude zastávat, sepíše se s ním pracovní smlouva. Součástí této pracovní smlouvy je i dohoda o mzdě. V této dohodě je uvedena základní minimální mzda, kterou zaměstnanec každý měsíc obdrží.

Záleží však pouze na zaměstnanci jak bude jeho odměna skutečně vysoká. To je hlavním bodem netradičního systému odměňování dle Hat managementu. V teoretické části bylo zmíněno, že odměňování zaměstnanců má mimo jiné motivační funkci. Zde toto pravidlo

neplatí. Podle zásad Hat managementu je nejvyšší motivací samozřejmá povinnost pro výkon práce, dále je to osobní přesvědčení, pak následuje osobní zisk a až jako poslední jsou peníze.

Nebudeme si nic nalhávat – reálně jsou lidé často motivováni primárně finančním ziskem a tato škála motivace v praxi nefunguje. Tedy alespoň v naší organizaci ne. Hlavním hnacím motorem pro zaměstnance je samozřejmě výše odměny či postup na manažerskou funkci.

Základní mzda

Ze zákona je dané, že zaměstnanec vykonávající práci obdrží mzdu uvedenou v pracovní smlouvě. To v této organizaci samozřejmě platí, avšak nenajdete zde zaměstnance, který by se s touto mzdou spokojil. Zaměstnanec celý měsíc vykonává pracovní činnost a směňuje své produkty. Na konci měsíce zaměstnanec zpracuje požadavek na finance - mzdy.²⁰ Tento požadavek předá svému nadřízenému ke schválení, a ten ho po schválení a kontrole předá personálnímu oddělení. Schválený požadavek nadřízeným i personalistou je poté zaevidován do aplikace personalistika a údaje o výši mzdy jsou odeslány účetní, která mzdy zpracuje a odešle na jednotlivé účty zaměstnanců.

Prémie

Pokud položíte zaměstnancům otázku ohledně prémie, budou se odpovědi značně lišit. Někteří zaměstnanci uvedli, že prémie jsou jim přidělovány dvakrát ročně a jiní získávají prémie každý měsíc. Pravdu mají svým způsobem všichni. Každý zaměstnanec obdrží základní mzdu, ale jelikož se údaje na požadavku na finance se základní mzdou liší, je zaměstnancům rozdíl vyplacen jako prémie každý měsíc. Ovšem prémie jako takové se vyplácí zaměstnancům v červenci a v lednu. Výše těchto prémie, se liší podle úspěšnosti jednotlivých divizí a oddělení.

Zaměstnanecké výhody

Organizace poskytuje zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům, ovšem struktura těchto výhod je pro každého zaměstnance individuální. Všichni zaměstnanci mají služební telefon a nárok na nákup stravenek. Ostatní výhody se liší, podle pracovního zařazení zaměstnance, či podávání vysokých pracovních výkonů. Zaměstnanci tedy mají možnost

²⁰ viz. příloha P2 – Formulář požadavek na finance - mzdy

získat služební automobil, notebook, jazykové kurzy, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu a různé druhy školení. Tyto zaměstnanecké výhody slouží v organizaci především k motivaci a zvýšení výkonu zaměstnanců a k jejich udržení v organizaci.

4 ANALÝZA NETRADIČNĚ POUŽÍVANÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ S DŮRAZEM NA PROVÁZANOST SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ SE SYSTÉMEM ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ.

Jakým způsobem jsou zaměstnanci v organizaci odměňováni jsme si řekli v předchozí kapitole. Jak však souvisí systém odměňování se systémem řízení a hodnocení pracovního výkonu? Každá organizace má vybudovaný určitý systém. I v námi vybrané organizaci existují určité souvislosti, které ovlivňují výši odměny.

4.1 Systém řízení

V organizaci, je týden definován jako období od pátku do čtvrtku příštího týdne. Každý čtvrtek je tedy uzávěrka a zaměstnanec musí nadřízenému odevzdat plán práce na příští týden. V tomto plánu dělí svou práci na jednotlivé divize a pracovní posty a uvede v něm předpokládaný čas strávený jednotlivými činnostmi.

Nadřízený pracovník musí zaměstnanci plán práce schválit a vrátit mu ho tak, aby mohl již v pátek ráno vykonávat naplánovanou práci. S tímto plánem pracuje zaměstnanec celý týden a ve čtvrtek, kdy je další uzávěrka si vytvoří výkaz práce, kde uvede skutečnou dobu, kterou jednotlivým činnostem věnoval. Zároveň vypracuje další plán, do kterého zavede i činnosti, které v minulém týdnu nesplnil.

Co se týká výkazů práce mohou nastat dvě možnosti:

- a) Zaměstnanec pracuje na administrativních pozicích
- b) Zaměstnanec vykonává geodetické práce a práce pro GIS

V prvním případě zaměstnanec vytváří výkaz práce za každý den v uplynulém měsíci. V druhém případě zaměstnanec eviduje svou každodenní činnost na jednotlivých projektech v ZIS – Zakázkový informační systém. Na konci měsíce je mu pak zpřístupněna kolonka „Výkaz práce“. Nadřízený tak provede jednoduchou kontrolu zda je skutečně odvedená práce na jednotlivých projektech.

Co se týká administrativy, tady není kontrola tak jednoznačná. Administrativa musí mít směřené všechny produkty, které má ve výkazu práce jako ukončené. V ostatních činnostech nezbývá, než zaměstnanci věřit.

4. 2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnotit pracovní výkon je úkolem personalisty. V námi vybrané organizaci se pracovní výkon hodnotí především z důvodu udělování pololetních prémie, či povýšení na manažerský post. Stejně tak jako se liší výkaz práce u administrativních a projektových zaměstnanců, liší se i hodnocení jejich výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu administrativních zaměstnanců

Administrativní zaměstnanci se v organizaci starají o finance, personální záležitosti a veškerý administrativní chod podniku. Jsou rozděleni na pozicích fakturace, správce finančního plánu, přijaté faktury a pokladna, ale i asistentka ředitele, recepce a další. Jelikož se jedná o management klobouků, je jasné, že například asistentka ředitele, nevykonává jen tento post, ale v našem případě je i personalistou.

Post recepční se nestará jen o přijímání a přepojování telefonů a vítání návštěv. Má na starost i přerozdělování příchozí pošty, evidenci veškeré korespondence a odesílání pošty. Mimo to zastává funkci podpora prodeje, která se stará o produkci obchodníků. Eviduje zápisy z jednání a kontroluje, zda obchodníci plní plánované úkoly a jednání. Dalším úkolem recepce je i neustále doplňování zásob kancelářských potřeb a občerstvení, jak pro zaměstnance tak pro důležité hosty.

Post finanční manager se oproti tomu stará opravdu jen o finance. Je správce finančního plánu, který umožňuje evidovat a kontrolovat náklady jednotlivých divizí. Vystavuje faktury na základě ukončených a předaných projektů, eviduje faktury přijaté, vyřizuje pohledávky a vede pokladnu a knihu cenin. Má k dispozici jak kolky, tak stravenky a jejich pravidelné doplňování je opět úkolem recepce. Hodnocení pracovního výkonu těchto zaměstnanců slouží především k rozdělení pololetních prémie, či zvýšení základní mzdy.

- **Hodnocení pracovního výkonu asistentky ředitele**

Zde je hodnocení jednoduché. Jelikož o výši pololetních prémie rozhoduje sám ředitel a majitel společnosti, je pro něj snadné zhodnotit jak moc byl s prací asistentky

spokojen, jakou rychlostí zvládala zadané úkoly a jak efektivně řešila vzniklé problémy. On sám je i takovým samozvaným hlavním personalistou, takže i práce asistentky na postu personalista je prováděna pod jeho režii. Jelikož si asistentka vede denní výkazy práce za účelem podání požadavku na finance, není problém jednotlivé úkony roztrždit a obodovat. V organizaci je podle důležitosti prací stanovená bodovací struktura. Používá zde tedy bodové hodnocení práce, které následně zavede do mzdových tarifů. Celou administrativu pak odmění pololetními prémie podle počtu bodů.

- **Hodnocení pracovního výkonu postu recepční**

Jak už jsme se zmínili, pracovník na recepci zastává další řadu administrativních postů. Hodnocení jeho práce není pro ředitele tak zřejmé jako u asistentky ředitele, protože s prací recepce nepřichází tak často do styku.

Tento zaměstnanec eviduje taktéž svou práci v denních výkazech, ale pro přesné zhodnocení to nestačí. Pomocí dalších procesů jako je hodnocení spokojenosti zákazníků, zjišťuje personalista zda jsou spokojeni se službami organizace a to včetně přístupu zaměstnance recepce, který s nimi přijde do styku, jak telefonicky tak i osobně.

Dalším způsobem hodnocení zaměstnance je hodnocení produkce. Jelikož post recepce zastává i post produkce obchodníků, dá se jednoduchou kontrolou zjistit, zda produkce obchodníků v jednotlivých obdobích spíše rostla, či klesala a z jakých důvodů tomu tak bylo. Dalším bodem hodnocení je inventura skladu kancelářských potřeb. Pokud je ve skladu neustále udržována určitá kritická hladina zásob, která klesla jen ve výjimečných případech, je tato práce vykonávána řádně. Stejně tak musí být neustálý dostatek kolků a stravenek.

Efektivnost recepce se dá zjistit i z počtu stížností na nepředanou či neodeslanou poštu. Personalista pak podle bodovací struktury oboduje jednotlivé činnosti zaměstnance a odečte tzv. trestné body. Výsledek opět slouží k určení výše pololetních prémie.

- **Hodnocení pracovního výkonu finančního manažera**

Jelikož organizace outsourcuje vedení účetnictví, je prací postu finančního manažera hlavně správná evidence. Vystavuje faktury a vydává peníze z pokladny, kolků a ceniny. Veškeré účetní doklady jsou potom každé úterý odevzdávány účetní společnosti, která je zpracuje. Může se to zdát jednoduché, avšak i zde je možné dělat chyby.

Pro zhodnocení postu financí se využívá například zaevidovaná korespondence. Zjistí se tak zda byly některé odeslané faktury špatně vystavené a jak zaměstnanec tento problém řešil.

Co se týká pohledávek, měl by zaměstnanec postupovat tak aby co nejvíce snížil jejich objem. Může se totiž stát, že pohledávka nevznikla vinou odběratele, ale vinou postu finance, který fakturu vystavil a nechal ji týden ležet na stole. Dalším bodem hodnocení je konzultace s účetní firmou. Ta prozradí zda je s prací postu finance spokojena, či zda má tato práce určité nedostatky. Vše se opět oboduje a odečtou se trestné body. Pokud byla práce postu finance ve větší míře neefektivní, neobdrží žádné pololetní prémie a dostane upomínku s návrhem na zlepšení výkonu či opuštění pracovního postu.

Hodnocení pracovního výkonu pozic projektového řízení

Zde je hodnocení zaměstnanců vesměs jednoduchou záležitostí. Jelikož si zaměstnanci evidují svou práci v zakázkovém informačním systému, není problémem zjistit produkci jednotlivých zaměstnanců.

Zaměstnanec, který odvedl největší kus práce se může stát projektovým manažerem a samozřejmě má i nejvyšší pololetní prémie. Stejně tak se může u zaměstnance s nižší produkcí stát, že místo prémie obdrží návrh aby navštívil školení. V takovém případě zaměstnanec vyplní formulář požadavek na finance²¹ – školení, který mu nadřizený podepíše a personalista po schválení nákladů ředitelem, toto školení zajistí.

4. 3 Doporučení pro podnikovou praxi

Mohlo by se zdát, že odměňování zaměstnanců pracujících pod jednotlivými „klobouky“ je poměrně jednoznačnou záležitostí. Pravdou však je, že v organizaci vystávají každý měsíc nejasnosti a personalista s jejich řešením stráví velkou část své pracovní doby. Jelikož personalista není pouze personalistou, je tento postup pro organizaci poněkud neefektivní. Nejlepší možností jak zhodnotit tento systém odměňování je provedení SWOT analýzy.

²¹ viz. příloha P3 – Formulář požadavek na finance - školení

SWOT Analýza

Provedením SWOT analýzy zjistíme nejen silné stránky, přínosy a hrozby, ale především slabé stránky a tedy nedostatky systému odměňování dle Hat managementu ve vybrané organizaci. Zhodnocení těchto nedostatků napomůže k vytvoření několika doporučení, jak se těchto chyb vyvarovat a jak správně a efektivně odměňovat zaměstnance tímto netradičním způsobem.

Silné stránky

- snadná kontrola práce projektových zaměstnanců díky denním výkazům a ZIS
- v případě nejasností může zaměstnanec obdržet jen základní mzdu podle zákona (zařazení mezi silné stránky závisí na úhlu pohledu)

Slabé stránky

- organizace nemá možnost provádět predikci celkových nákladů
- organizace nemá zavedenou mzdovou strukturu
- nedostatečná informovanost zaměstnanců o výši pololetních prémie a jiných odměnách

Přínosy netradiční formy odměňování zaměstnanců

- výše mzdy závisející na výkonu zaměstnanců - motivace

Hrozby

- tvoření denních výkazů práce zabírá neúměrně mnoho času a není položkou v požadavku na finance – mzdy a zaměstnanci nechtějí pracovat zadarmo
- nedostatečná kontrola administrativy může podniku způsobit ztráty
- v případě nejasností může zaměstnanec obdržet jen základní mzdu podle zákona

4. 4 Srovnání aspektů tradičních a netradičních forem odměňování

Tabulka 4 Aspekty výhodné pro tradiční či netradiční formu odměňování

Výhodnější při použití tradičních metod	Výhodnější při použití Hat managementu	Poznámka
	Přirozený tlak na zvyšování kvalifikace a znalostí	Zaměstnanec v případě Hat managementu vždy přesně ví, jaké činnosti jsou vykonávány, jak jsou odměňovány a co je jejich obsahem. Proto může postupně zvyšovat svou kvalifikaci a získávat znalosti tak, aby mohl vykonávat lépe honorované činnosti.
	Možnost flexibilnější distribuce práce	Právě z definice „klobouku“ vyplývá, že činnost nemusí souviset s „úvazkem“ tak, jak tomu většinou je u tradičních metod, ale že v rámci jednoho úvazku může zaměstnanec vykonávat za přesně definovaných podmínek mnohem více činností.
	Možnost zapojení více pracovníků do konkrétních úkolů a tím i lepší zastupitelnost	Tím, že Hat management umožňuje vykonávat mnoho různých činností, lze různé činnosti přiřazovat i více zaměstnancům, přestože celkový objem práce není pro více zaměstnanců dostatečný. Tímto lze poměrně přirozeně eliminovat riziko špatné zastupitelnosti jednotlivých pracovníků.
Administrativní náročnost		Všechny činnosti při hat managementu musí být evidovány, následně i kalkulovány, což znamená zvýšenou administrativní zátěž jak na samotné zaměstnance, tak na mzdovou účetárnu. Přestože s tímto problémem mohou pomoci informační technologie, může jejich nasazení znamenat poměrně velkou investici.
Nutnost zaškolení pracovníků		Pracovníci se musí s každou novou metodikou odměňování seznámit, což nese opět zvýšené náklady.
Atraktivnost způsobu odměňování i pro méně angažované zaměstnance		Při činnostech, které jsou odměňovány relativně málo, hodnota přidané hodnoty práce je rovněž nízká, je skladba zaměstnanců většinou specifická a motivace se hledá obtížněji. V takovém případě může dojít k problému, kdy ani zvýšená hodnota odměny není dostatečným „lákadlem“ ve srovnání s námahou, kterou by zaměstnanec musel vynaložit.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že zde hrozí velké riziko ztráty zaměstnanců, z důvodu nespokojenosti se systémem odměňování. Organizace nemá zavedenou žádnou mzdovou strukturu a proto se snadno může stát, že zaměstnanci vykonávající stejnou činnost obdrží různé finanční ohodnocení. Dalším problémem je fakt, že pokud personalista nemá dostatek času a prostoru věnovat se „klobouku“ personalista, stává se, že zaměstnanci obdrží základní mzdu a zbytek je jim proplacen pouze ve výjimečných případech. Ze zákona je to v pořádku avšak je pravdou, že základní mzdy zaměstnanců se pohybují v částkách od 12 000,- Kč do 20 000,- Kč a pro většinu zaměstnanců, obzvláště na manažerských postech je tato mzda nedostatečná.

Organizace by tedy měla:

- seznámit zaměstnance s pravidly systému odměňování
- stanovit mzdovou strukturu pro jednotlivé posty
- zavést systém umožňující snadnou evidenci práce pro zaměstnance
- předat post personalistika jako hlavní činnost novému zaměstnanci, či odebrat stávajícímu zaměstnanci jiné posty
- seznámit zaměstnance za co a z jakého důvodu obdrželi pololetní prémii v určité výši

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit současný systém odměňování a hodnocení práce ve vybrané společnosti v návaznosti na Hat management a navrhnout případné změny, které by přispěly k celkovému zlepšení.

Kapitoly uvedené v teoretické části slouží především k pochopení problematiky odměňování zaměstnanců. S pomocí poznatků získaných z teoretické části bylo možné lépe posoudit návaznosti a odlišnosti v netradičním systému odměňování dle Hat managementu.

V praktické části jsou uvedeny základní údaje o vybrané společnosti, včetně jejího předmětu podnikání a organizační struktury, která je značně přizpůsobena Hat managementu. Zároveň je zde uvedena charakteristika a důležitá fakta o Hat managementu, které napomáhají lepšímu pochopení systému odměňování. Co se týká rozboru systému odměňování, je zde uvedeno jakým způsobem jsou zaměstnanci v organizaci odměňováni a součástí je i přílohová část bakalářské práce.

Podklady použité k vypracování této práce byly získány z uvedené literatury a z vnitřních zdrojů v organizaci. Organizace si nepřála být jmenována z důvodu netradičnosti managementu a tudíž udržení svého know-how. Klíčem ke zpracování SWOT analýzy byla především osobní zkušenost a konzultace se zaměstnanci této společnosti.

Na základě této bakalářské práce lze usoudit, že spravedlivý a efektivní systém odměňování zaměstnanců slouží nejen jako zdroj motivace a uspokojení pro zaměstnance, ale je zároveň jedním z faktorů úspěšnosti společnosti, protože spokojení zaměstnanci mají spokojené zákazníky.

Ve vybrané organizaci však zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování nejsou. Důležitým poznatkem získaným z konzultací se zaměstnanci je, že většina zaměstnanců se vůbec neorientuje v systému jakým jsou odměňováni. Tato skutečnost přispívá už k tak velké fluktuaci zaměstnanců, přesto se nedá dovozovat na selhání Hat managementu jako metodiky, ale jedná se spíše o jednotlivá pochybení během jeho implementace v analyzované společnosti. Díky provedení SWOT analýzy, byly přesně definovány chyby, kterých se organizace při odměňování zaměstnanců dopouští.

Kapitola Doporučení pro podnikovou praxi se stala přínosem pro tuto organizaci a navrhovaná doporučení jsou a budou realizována.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky, s. 595-599. ISBN 9788024714073.
- [2] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury*. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno : CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha : Linde nakladatelství s. r. o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [4] HRONÍK, František . *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [5] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Odpovědný Redaktor Josef Josefík. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [6] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Odpovědný redaktor Zdeněk Kubín. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [7] NELSON, Bob. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Z angl. originálu 1001 Ways To Reward Employees přeložila Helena Iši Nevřelová. 1. vyd. Praha : Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.
- [8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1.vyd. Praha : VŠE, 1998, 147 s., ISBN 80-7079-202-7.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha : Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- [10] VEBER, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2005, 700 s., ISBN 80-7261-029-5.
- [11] NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9
- [12] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

[13] *Šest zásad odměňování*, Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/> (26.3.2009)

[14] *Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců*, Dostupné z :
<www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php> (26.3.2009)

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	16
OBRÁZEK 2 BODOVACÍ METODA PŘEVODU PRÁCE DO TARIFNÍHO SYSTÉMU.....	32

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 HODNOCENÍ PRÁCE BODOVACÍ METODOU.....	26
TABULKA 2 PŘÍKLAD METODY FAKTOROVÉHO POROVNÁVÁNÍ.....	27
TABULKA 3 PŘÍKLAD METODY PÁROVÉHO POROVNÁNÍ U TŘÍ PRACÍ...28	
TABULKA 4 ASPEKTY VÝHODNÉ PRO TRADIČNÍ ČI NETRADIČNÍ FORMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Organizační struktura

Příloha P2: Formulář požadavek na finance - mzdy

Příloha P3: Formulář požadavek na finance - školení

PŘÍLOHA P1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

Divize 7 VEDENÍ		
Oddělení MAJITELŮ	Oddělení ZVLÁŠTNÍCH ZÁLEŽITOSTÍ	Oddělení ŘEDITELE
<p>MAJITEL</p> <p>TECHNOLOGIE CHODU FIRMY</p> <p>PŘEDSTAVENÍ VEDENÍ PRO JAKOST (ISO 9001)</p> <p>MAJETEK FIRMY</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontrola a inventury - rozdělování - zajištění <p>SPRÁVCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - údržba prostor firmy - drobné opravy - údržba interiérů i exteriérů - vozidla <p>ÚKLID</p> <p>FINANČNÍ MANAGER</p> <p>KHP: 1. Funkční technologie firmy.</p> <p>2. Solventní firma</p> <p>3. Dostatečné prostory pro činnost firmy.</p>	<p>ZVLÁŠTNÍ ZÁLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - sledování konkurence - sledování medií - zpracování černé propagandy <p>JEDNATEL</p> <p>DAŇOVÝ PORADCE</p> <p>KOORDINÁTOR PRÁVNÍKA</p> <p>PRÁVNÍK</p> <p>KHP: Korektní a právně čisté vztahy s vládními institucemi a péče o právní záležitosti</p>	<p>ŘEDITEL</p> <p>KOMUNIKÁTOR ŘEDITELE</p> <p>RADA VEDENÍ</p> <p>VÝZKUM A VÝVOJ</p> <p>POBOČKA OTROKOVICE</p> <p>KHP: Dosažené vytyčené cíle.</p>
KHP: PROSPERUJÍCÍ A EXPANDUJÍCÍ FIRMA.		

Divize 1 KOMUNIKACE		
Oddělení PERSONÁLU	Oddělení KOMUNIKACE	Oddělení INSPEKČÍ A ZPRÁV
<p>PERSONALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> - příjem a výběr personálu - zaškolení personálu . docházka <p>SPRÁVCE ORGBOARDU A KLOBOUKŮ</p>	<p>RECEPCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - přepojování telefonů - návštěvy <p>POŠTA VEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - dopisy, balíčky - faxy - kniha odeslané pošty <p>INTERNÍ KOMUNIKACE</p> <ul style="list-style-type: none"> - systém osobních schránek - evidence řízení neshod <p>ZAKÁZKOVÝ A INFORMAČNÍ SYSTÉM</p> <ul style="list-style-type: none"> - ZIS - Personalistika - CRM - knihy jízd - intranet - internet - počítačová síť <p>TELEFONY</p> <ul style="list-style-type: none"> - pevné linky a ústředna - mobilní telefony 	<p>INSPEKCE</p> <p>STATISTIKY A SBĚR DAT</p> <p>ETIKA</p>
KHP: Vybraný, zaškolený a zorientovaný pracovník	KHP: 1. Rychle a správně odevzdaná komunikace. 2. Funkční interní komunikace.	KHP: Disciplinovaní a produktivní spolupracovníci.
KHP: DISCIPLINOVANÍ A PRODUKTIVNÍ SPOLUPRACOVNÍCI		

Divize 2 PRODEJ A ROZŠIŘOVÁNÍ

Oddělení MARKETINGU	Oddělení PRODEJE	Oddělení PÉČE O KLIENTY
<p>MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> - zjišťování potřeb zákazníků - ankety - průzkum trhu <p>PROPAGAČNÍ MATERIÁLY</p> <ul style="list-style-type: none"> - zajištění tisku vizitek - zajištění letáků na jednotlivé produkty - profil firmy <p>WEBMASTER</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktualizace www stránek - optimalizace pro vyhledávače <p>KHP: Marketingová opatření způsobující velký přísun zájemců o služby.</p>	<p>PRODEJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - vyhledávání zákazníků - jednání se zákazníky - zpracování nabídek <p>KALKULACE A KONTROLA NABÍDEK</p> <p>SEKCE ODBORNÝCH KONZULTANTŮ</p> <p>KHP: Více než dostatek práce pro firmu s vysokou přidanou hodnotou.</p>	<p>PODPORA PRODEJE</p> <p>DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktualizace DB <p>PÉČE O KLIENTY</p> <p>KHP: 1. Aktuální databáze. 2. Dobrý vztah s našimi klienty.</p>
<p>KHP: VÍCE NEŽ DOSTATEK PRÁCE PRO CELOU FIRMU PŘI ZACHOVÁNÍ VYŠŠÍCH PŘÍJMŮ NEŽ JSOU VÝDAJE A REZERVY CELÉ FIRMY.</p>		

Divize 3 FINANCE		
Oddělení PŘÍJMŮ	Oddělení VÝDAJŮ	Oddělení EVIDENCE
<p>FAKTURACE</p> <ul style="list-style-type: none"> - evidence faktur - vystavování faktur - příjmové doklady <p>SLEDOVÁNÍ PLATEB</p> <ul style="list-style-type: none"> - kontrola zda jsou vystavené faktury včas zaplacený <p>POHLEDÁVKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - evidence a telefonický kontakt s neplatiči 	<p>SPRÁVCE FINANČNÍHO PLÁNU</p> <ul style="list-style-type: none"> - schvaluje schválené požadavky na nákup <p>NÁKUPČÍ</p> <p>PŘIJATÉ FAKTURY</p> <ul style="list-style-type: none"> - evidence - kontrola <p>VÝDAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - přepisuje knihy jízd - ekonomika vozidel - evidence vozidel <p>MZDY A ODVODY</p> <ul style="list-style-type: none"> - mzdy - daně, soc. a zdrav. pojištění <p>BANKA</p> <ul style="list-style-type: none"> - provádí schválené úhrady - kontrola všech plateb provedených bankou <p>POKLADNA</p> <ul style="list-style-type: none"> - pokladní deník 	<p>ÚČETNICTVÍ</p> <p>EVIDENCE MAJETKU</p> <ul style="list-style-type: none"> - účetní záznamy - ekonomika využití majetku - evidence cestovních náhrad <p>BANKOVNÍ ÚČTY</p>
KHP: Peníze, které jsou včas ve firmě.	KHP: Výdaje pod kontrolou.	KHP: Řádná, průkazná a chráněná evidence firmy.
KHP: FINANCE A MAJETEK JSOU POD KONTROLOU		

Divize 4 PRODUKCE		
Oddělení PŘÍPRAVA	Oddělení PRODUKCE	Oddělení KONTROLY
ASISTENT PRODUKCE	KOORDINÁTOR VO	VÝSTUPNÍ KONTROLA ENERGETIKA
TECHNOLOGIE VÝROBY A TOP	ODDĚLENÍ ENERGETIKA - skupina elektro - skupina pasporty	VÝSTUPNÍ KONTROLA GEODÉZIE INŽENÝRSKÁ
TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	ODDĚLENÍ GEODÉZIE - inženýrská geodézie - vlastnická geodézie	VÝSTUPNÍ KONTROLA GEODÉZIE VLASTNICKÁ
VÝPOČETNÍ TECHNIKA A INTRANET - hardware - software - tiskárny - intranet - internet	ODDĚLENÍ GIS - skupina sběru dat v terénu - skupina GIS	VÝSTUPNÍ KONTROLA GIS DTP - tisk, štítky, obálky, stříh, cd, diskety, malé zakázky, scanner - kontrola před archivací
ÚDRŽBA SW LIDS GEOSTORE ESRI AUTODESK		ARCHIVACE
MĚŘÍCÍ TECHNIKA		
LOKALIZAČNÍ PŘÍSTROJE RADIODETECTION		
GEO PŘÍSTROJE A SW GPS APARATURY A SW		
KHP: Řádně fungující a optimálně a efektivně	KHP: Kvalitně, efektivně a včas zpracované projekty a	KHP: Zkontrolovaný, předaný a archivovaný

<p>využívaný SW a HW. Připravené měřicí zařízení, výpočetní technika a aktuální číselníky prací.</p>	<p>zakázky.</p>	<p>projekt nebo zakázka.</p>
<p>KHP: 1. DATA PRO GIS V POŽADOVANÉM FORMÁTU A KVALITĚ PŘEDANÉ VČAS ZÁKAZNÍKOVI.</p> <p>2. GEODETICKÁ ZAKÁZKA PODLE POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKA</p> <p>3. ŘÁDNĚ FUNGUJÍCÍ A PŘEDANÝ SYSTÉM GIS, KTERÝ JE NAPLNĚN DATY, PODLE POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKA A SE KTERÝMI UMÍ ZÁKAZNÍK PRACOVAT,</p>		

Divize 5 KVALITA A VZDĚLÁVÁNÍ

Oddělení KVALITY	Oddělení ZLEPŠOVÁNÍ PERSONÁLU
<p>AUTORIZOVANÝ INŽENÝR IG</p> <p>AUTORIZOVANÝ INŽENÝR VG</p> <p>ANALÝZA REKLAMACÍ</p> <p>KHP: Zjištěný stav kvality produkce a návrhy na změny.</p>	<p>PLÁNOVÁNÍ KARIÉRY</p> <p>KOORDINÁTOR VZDĚLÁVÁNÍ</p> <p>TRENÉR FIREMNÍCH PRAVIDEL A SMĚRNIC</p> <p>TRENÉR LOKALIZACE A SBĚRU DAT V TERÉNU, ENERGETIKA</p> <p>TRENÉR METOD URČOVÁNÍ POLOHY A MĚŘÍCÍCH PŘÍSTROJŮ</p> <p>ODBORNÝ TRENÉR IG</p> <p>ODBORNÝ TRENÉR VG</p> <p>TRENÉR GIS</p> <p>ODBORNÁ KNIHOVNA - manuály, zákony, normy, směrnice, slovníky, odborné časopisy... - interní odborné články</p> <p>KHP: Dobře zaškolení a efektivní spolupracovníci.</p>
<p>KHP: NEUSTÁLE KORIGOVANÁ FIRMA SE SPOLUPRACOVNÍKY NA VYSOKÉ ÚROVNI ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ.</p>	

Divize 6 VNĚJŠÍ VZTAHY

Oddělení POTENCIONÁLNÍCH ZÁKANZÍKŮ	Oddělení PUBLIC RELATIONS
<p>NOVÉ KONTAKTY</p> <p>PREZENTACE</p> <p>VELETRHY A VÝSTAVY</p> <p>REKLAMA</p> <p>KHP: Kontaktování noví lidé a klienti, kteří mají zájem o služby firmy.</p>	<p>EXTERNÍ PR</p> <ul style="list-style-type: none"> - ankety a průzkumy - plánování a tvorba programů PR - styk s masmédií - VIP kontakty - účast na akcích, které mohou ovlivnit pozitivní vnímání podniku - charitativní činnost - zveřejňování dosažených úspěchů celé skupiny <p>INTERNÍ PR</p> <ul style="list-style-type: none"> - vyhodnocení a ocenění za produkci - interní ankety, průzkumy - kronika, programy pro rodiny a děti <p>VZHLED ORGANIZACE</p> <ul style="list-style-type: none"> - vystupování personálu, vzhled personálu - vzhled sídla a okolních prostor <p>KHP: Kladné vnímání naší firmy požadovanou cílovou skupinou.</p>
<p>KHP: 1. KONTAKTOVANÍ A ZAUJATÍ POTENCIONÁLNÍ ZÁKAZNÍCI. 2. DOBRÉ JMÉNO A IMAGE CELÉ FIRMY U ŠIROKÉ VEŘEJNOSTI.</p>	

PŘÍLOHA P3: POŽADAVEK NA FINANCE – ŠKOLENÍ

Název společnosti

Pro: vedoucí D5/
Via: vedoucí školeného/
Od: školený (post/jméno)/

Datum:.....

POŽADAVEK NA FINANCE - ŠKOLENÍ

Druh školení	externí			
	interní			
Téma školení				
školený				
školitel (jméno nebo název školitele)				
místo školení (adresa)				
datum školení				
náklady	školený		školitel	
	hod	kč	hod	kč
cena školení				
cestovné				
stravné				
ubytování				
ostatní				
NÁKLADY CELKEM				

Souhlas pracovníka: ANO

Datum/podpis školeného pracovníka:.....

NE

Datum/podpis nadřízeného:.....

SCHVÁLENO

Podpis a datum vedoucí D5:.....

NESCHVÁLENO

Nedílnou součástí požadavku na finance školení je **KONTROLNÍ LIST** informující o průběhu, přezkoušení a účelném využití školení.