

6. Odměňování

Citát: Tele, byť nevímjakou silou držela je kráva,
uteče od ní, jestli mléka se mu nedostává.
(Sakja-pandita, tibetský lama z 12.stol.)

Citát: „Jak si kdo ustele, tak si lehne“ (české přísloví)

„Dvojnásob dává, kdo rychle dává“

„Když dva dělají totéž, není to totéž“

„Peníze jsou tětivou“ (Plútarchos)

Když se mluví o odměňování, většinou přijdou na mysl peníze a rčení, že o peníze jde až v první řadě. Je však prokazatelné, že odměňování penězi je nejdražší a samo o sobě málo efektivní. Jako příklad nám může posloužit anekdota o židovském obchodníkovi, který svůj obchůdek provozoval v Německu za třicátých let minulého století. Zfanatizovaná Hitlerova mládež mu chodila před krám skandovat: Žide, Žide, tvá chvíle brzo přijde. Židovský obchodník vyšel za chlapci a řekl jim: „Hoši, máte pěkný, silný hlas. Když i zítra přijdete a znovu budete takto skandovat, dostanete marku.“ Hoši nazítří přišli a dostali marku. Tak to běželo několik dní. Někdy ovšem nepřišli všichni a taky se stalo, že nepřišli vůbec. Kdyby židovský obchodník chtěl hochy dále motivovat k jejich vystoupení, musel by zvýšit odměnu. To je doklad toho, jak finanční odměňování se prodražuje. Anekdota také velmi pěkně ilustruje, jak se vnitřní motivace stala vnější a tudíž méně účinnou.

Zdá se tedy, že se v ČR přeceňuje význam výše finančních odměn. Nespokojenost s výší mzdy je jednou z charakteristickou českou vlastností, obdobně jako se na otázku „jak se vede“ tradičně odpovídá „nestojí to za nic“. Lidé jsou však ve skutečnosti daleko citlivější na to, co vnímají jako spravedlivé a nespravedlivé odměňování. I když budu mít nadprůměrnou mzdu, budu reagovat i rozvázáním pracovního poměru, když nějaký kolega, jehož příspěvek považuji za významně menší než je můj vlastní, bude pobírat vyšší odměny.

Spravedlivost v odměňování máme tendenci hodnotit podle vzorce:

$$\text{Spravedlnost} = \frac{\text{Má odměna}}{\text{Moje úsilí}} : \frac{\text{Jeho odměna}}{\text{Jeho úsilí}}$$

V manažerské roli jsme ovšem vedeni k tomu, abychom hodnotili především podle výsledku, nikoli samotného úsilí:

$$\frac{\text{Odměna}}{\text{Výkon}}$$

Pozoruhodné je, že i během jednoho jediného dne jsme schopni své podřízené hodnotit podle výkonu a svou odměnu, její adekvátnost, spravedlivost podle úsilí, které jsme vynaložili. Toto je trvale zabudovaný rozpor. Čest výjimkám, ale ruku na srdce: Komu při menší odměně než očekával nebo ve srovnání s druhými „nevskočí“ do hlavy myšlenka, kolik opravdového zaujetí a úsilí tomu věnoval...

Umenšování tohoto trvale zabudovaného rozporu v hodnocení spravedlivosti odměňování je jedním z hlavních předmětů manažerské práce s lidmi, jejich vedení.

Cíle účinného systému odměňování

Přitahovat do firmy žádoucí pracovníky

Stabilizovat žádoucí pracovníky

Stimulovat pracovníky k výkonu, žádoucímu chování a rozvoji potenciálu

Účinný systém odměňování musí naplňovat znaky efektivního motivačního systému, jak bylo uvedeno v příslušném modulu. Je diferencující (zejména ve variabilních složkách mzdy) i integrující (zaměstnanecké výhody), zvyšuje konkurenceschopnost pracovníka (odměňování kompetencí) i jeho stabilitu (zaměstnanecké výhody). Je dynamický (pružně reagující na změnu (mimořádné odměny) a stabilní (předpověditelný a průhledný systém).

Strategie odměňování

„Co odměňuji, to dostanu“

Strategie odměňování je způsob dosažení některých cílů odměňování, je rozpracováním personální strategie a ta je zase rozpracována na základě business a firemní strategie. Strategie odměňování tedy s nimi musí být v souladu. Stejně tak musí být v souladu s firemní kulturou.

Strategie odměňování zvýrazňuje některou z níže uvedených priorit. Některé jsou vzájemně obtížně slučitelné, např. „kvalita zaměstnanců“ a „objem mezd jako náklad“.

1. KVALITA ZAMĚSTNANCŮ

Strategie je zaměřena na získání a udržení kvalitních pracovníků, zohledňuje déleodobější cíle.

- Vysoký podíl pevných složek mzdy

2. STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ K VÝKONU

Strategie přenáší část podnikatelského rizika (nejistoty) na zaměstnance a zohledňuje krátkodobé cíle.

- Vysoký podíl pohyblivých složek mzdy

3. OBJEM MEZD JAKO NÁKLAD (OBJEM PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ)

Minimalizace mzdových nákladů jako konkurenční výhoda.

- Meziroční sledování nárůstu personálních nákladů a jejich struktury

4. VNITŘNÍ KONZISTENCE SYSTÉMU

Strategie sleduje především spravedlivou diferenciaci mezd podle náročnosti vykonávané práce.

- Diferenciace mezi řídicími stupni
- Horizontální diferenciaci

5. VNĚJŠÍ KONKURENCESCHOPNOST

Strategie je zaměřena na konkurenceschopnost mezd v jednotlivých funkcích (jádroví a periferní pracovníci).

- Platit více než konkurence
- Platit shodně s konkurencí
- Platit méně než konkurence

Definice odměňování

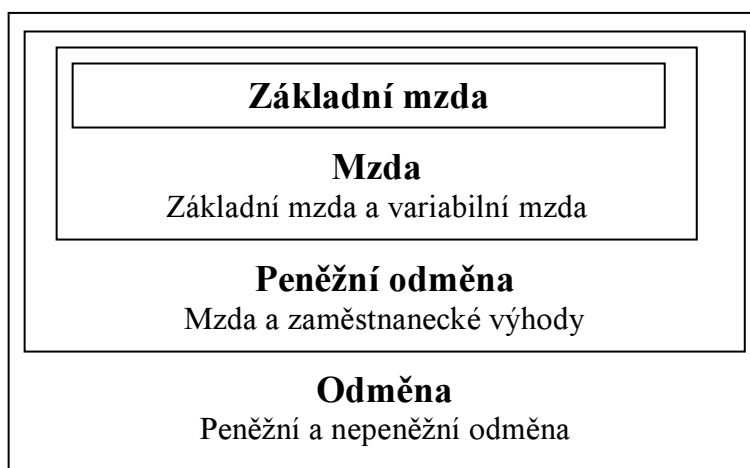
Odměňování je systém přímých a nepřímých, finančních a nefinančních odměn zaměstnancům, dávaných na základě hodnoty jejich práce, osobního přispění a výkonu.

Z definice jsou patrné hlavní kategorie struktury odměny:

- Přímá finanční odměna – zde rozumíme základní plat vázaný na funkci, „vstup“ (potenciál), výkon a pracovní chování, tedy mzdu (základní a variabilní).
- Nepřímá finanční odměna – zde rozumíme zaměstnanecké výhody.
- Nefinanční odměňování – zde rozumíme v penězích obtížně vyjádřitelnou odměnu (stáž, studijní dovolená, dopis generálního ředitele, kladná publicita ve firemním časopise apod.)

Struktura odměny

Jak vyplývá z uvedené definice, odměnu můžeme „rozkousovat“ z různého úhlu pohledu na několik částí. Nejobvyklejší je členění na 4 části, kdy základní mzda je podmnožinou mzdy a je zase podmnožinou peněžní odměny a ta je podmnožinou odměny.



Definice mzdy

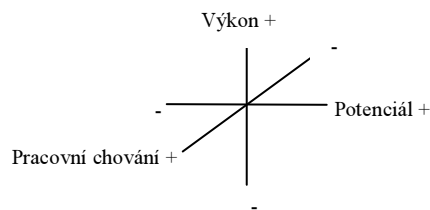
Mzda je ekvivalent za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoli jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto zaměstnanci nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Ovšem tato zásada neplatí bezvýjimečně. Mzda se nekrátí v případě svátku, který připadne na obvyklý pracovní den. Naopak mzda nepřísluší zaměstnanci, který zaviněně způsobí vadu.

„Stejná mzda za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty“ je zásada spravedlivého systému odměňování.

Je taktéž třeba odlišit mzdu a plat. O mzdě mluvíme v komerční sféře, zatímco v rozpočtových a příspěvkových organizacích se mluví o platu.

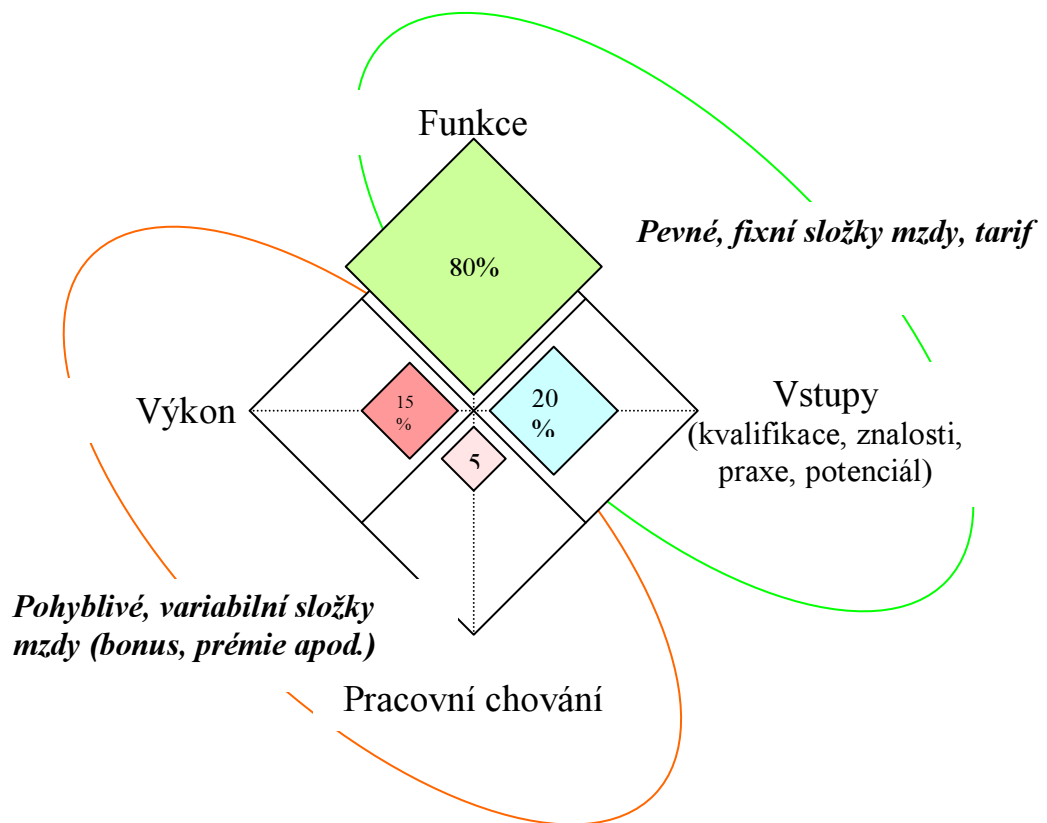
Struktura mzdy

Strukturu mzdy si představíme modelem, který vychází ze stejného oboru uvažování jako při hodnocení pracovníků nebo jejich rozvoje, kde jsme užili model tří os, kde jednu osu tvoří výkon, druhou osu potenciál a třetí osu pracovní chování.



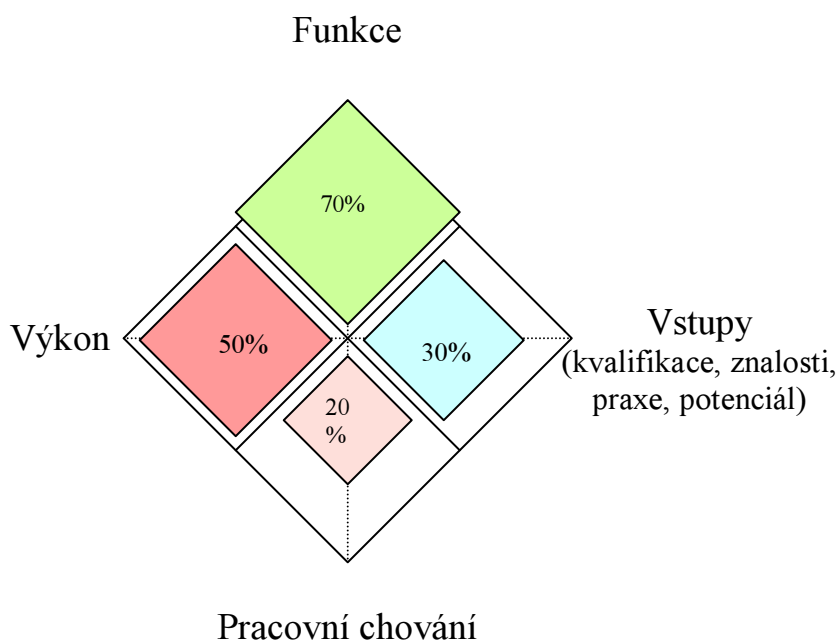
Struktura mzdy však zohledňuje nejen individuální charakteristiky, ale i práci (funkci) samotnou a její hodnotu.

Za co platíme při individuálním odměňování?



„Klasický“ model

Na obrázku je uveden model, při kterém variabilní složky mzdy činí 20% z pevné složky (základní) mzdy. Příklad: Pevná složka mzdy činí 20.000 Kč a variabilní složka mzdy může dosáhnout až 4.000 Kč (3.000 Kč prémie za výkon a 1.000 Kč osobního ohodnocení).



Výkonově zaměřený model

Na obrázku je znázorněn výrazný podíl variabilní složky mzdy. Nejčastěji se tento model uplatňuje u profesí, které je třeba motivovat v krátkodobém horizontu (krátkodobé cíle). Obvykle se jedná o obchodní funkce. Oproti předchozímu modelu je zde také zvýrazněna role vstupů. To může být vhodné u obchodníků se sofistikovanými produkty, kteří potřebují mít kvalitní poznatkovou základnu. Nepodstatná může být míra vstupů u prodejců s rychloobrátkovým a málo sofistikovaným zbožím nízké ceny (např. nápoje, stravenky apod.), protože kvalifikace nebude pro úspěch a výsledek směrodatná.

Modelů s různými poměry mezi čtyřmi uvedenými proměnnými může být pochopitelně více. Jaký bude užít u té které funkce, skupiny funkcí, oddělení, divize, firmy záleží na personální strategii a strategii odměňování.

Pevné složky mzdy

Pevné složky mzdy vyjadřují především cenu práce, resp. hodnotu předpokladů pro zdárný výkon této práce. Mohou být tvořeny vícero složkami:

1. Tarifní mzda na základě tarifního stupně

Tarifní třídy kategorizují funkční místa podle jejich náročnosti. Platový stupeň odráží vzdělání a praxi.

Podrobnější vymezení jednotlivých tarifů lze najít v knihovně – viz nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve stíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších nařízení vlády.

2. Ohodnocení kvalifikace a praxe

V tarifních systémech bývá zohledněno vzdělání a praxe, která za určitých podmínek může nahrazovat požadované vzdělání.

Protože je stále obtížnější definovat pracovní místo tak, aby se „vešlo“ do tarifikačních tříd a kvalifikačních stupňů, hledají se nové způsoby, jak určit finanční hodnotu určitého funkčního místa. Tarifikační a kvalifikační tabulky v dynamických firmách jsou méně užitečné pro svou rigiditu. Tyto firmy potřebují mít pružnější systémy tvorby pevné složky mzdy.

Mezi další formy pevné mzdy, nahrazující předchozí formy, patří:

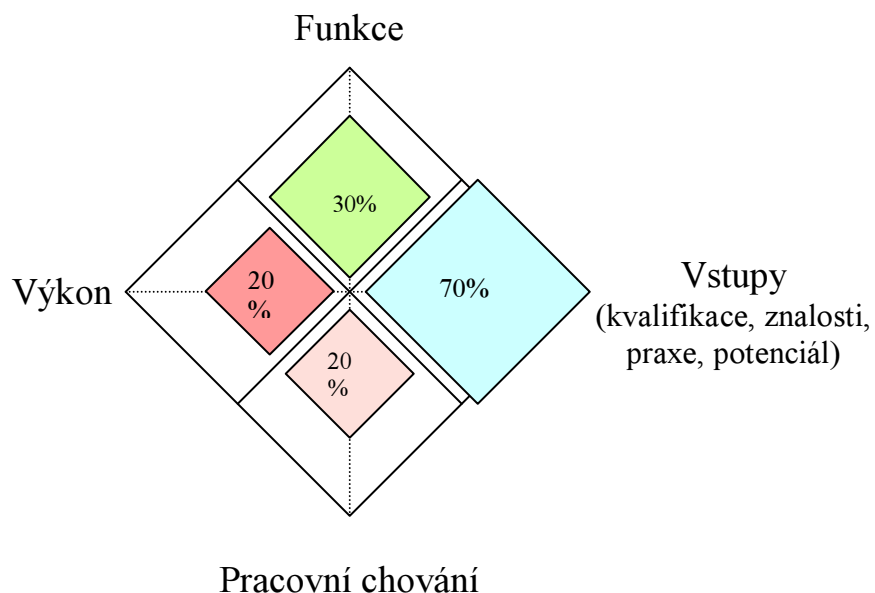
3. Smluvní mzda, včetně manažerské mzdy

Ta je většinou konstruována podle tržních vlivů. Hodnotí se a srovnává se zde relevantní trh práce (pro manažerskou funkci území celé ČR či EU, pro obchodní funkce ČR nebo regiony) v dané funkci (top management, key account manager) a oboru (telekomunikace a IT).

4. Odměňování podle způsobilostí

V reakcích na rigiditu tarifikačních a kvalifikačních tabulek se v některých firmách přistupuje ke stanovení pevné složky mzdy podle způsobilostí. Způsobilosti nejsou proměnlivé „nahoru-dolů“ od měsíce k měsíci a proto nejsou součástí variabilních složek mzdy.

Model odměňování kompetencí



Při odměňování podle způsobilostí se neposuzuje pracovní místo, nezbytnost praxe a kvalifikační nároky, resp. nemají zdaleka takovou váhu jako způsobilosti. Tento systém je

spíše orientován na lidi než na práci a její hodnocení. Vychází se z toho, že pro zdárný výkon funkce není rozhodující praxe či vzdělání, ale způsobilosti.

Odměňování podle způsobilostí je vhodné pro firmy, které potřebují mít širokou kvalifikační základnu a vysokou míru multiprofesnosti, např. při budování tzv. pružné pracovní síly. Při odměňování podle způsobilostí nejsou ovšem odměňovány všechny způsobilosti, které dotyčný pracovník má, ale jen ty relevantní pro

5. Mzdové příplatky

Jsou poskytovány zaměstnancům jako motivace k vykonávání prací při zvláštních, nadlimitně zatěžujících podmínkách a situacích. Mzdové příplatky tvoří doplňkovou část pevných složek mzdy.

Příplatek za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel nedohodl na poskytnutí náhradního volna místo příplatku. Lze ovšem v kolektivní nebo pracovní smlouvě sjednat mzdu s přihlédnutím k práci přesčas. Existuje-li takové ujednání, pak příplatek za práci přesčas se nevyplácí. Okruh zaměstnanců, se kterými je možno takové ujednání, není Zákoníkem práce nebo Zákonem o mzdě vymezen. Zákoník práce však vymezuje maximální rozsah práce přesčas, který může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit. Podle § 96 odst. 1 Zákoníku práce je maximální týdenní rozsah práce přesčas 8 hodin, nejvýše však 150 hodin v kalendářní roce. Tento rozsah pochopitelně nesmí být překročen ani v ujednání, podle kterého případná práce přesčas je součástí mzdy. Samozřejmě, že sjednaná mzda, která má v sobě zahrnovat případnou práci přesčas musí být vyšší než minimální či minimální mzdový tarif.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek je nárok na placené náhradní volno. Pakliže se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnou, lze poskytnout místo náhradního volna příplatek, jehož minimální výše je stanovena na 100% průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí přísluší, jestliže lze konstatovat: působení chemických škodlivin, prašné prostředí, vibrace, ionizující záření, elektromagnetické záření, infračervené záření (teplo), zasažení laserovým paprskem, infekční prostředí, kontakt s alergeny, kontakt s karcinogeny, práce ve zvýšeném tlaku vzduchu. Rozpracovanější výčet je uvede v příloze k nařízení vlády č.333/1993 Sb. ve znění pozdějších nařízení vlády.

Výše tohoto příplatku stanovuje nařízení vlády a činí minimálně 5,40 Kč na hodinu.

Příplatek za práci v noci, za dělenou směnu, dvousměnný provoz apod.

Příplatky jsou sjednávány za práci, která probíhá za jiného časového režimu. Noční dobou se rozumí doba mezi 22. a 6.hodinou.

Příplatek za pracovní pohotovost

Je sice zvláštní formou příplatku k „základu“, ale není součástí mzdy a nezapočítává se například pro výpočet hrubé mzdy, stejně jako cestovní náhrady, odstupné apod. patří do kategorie náhrad. Touto náhradou se kompenzuje zásah do osobního života zaměstnance. Zde jej uvádíme pro určitou přehlednost, byť nemá charakter práce a odměny za ní. Dojde-li

v rámci pracovní pohotovosti ke skutečnému výkonu práce, za dobu výkonu práce příplatek za pohotovost nepřísluší. Pochopitelně zaměstnanci vzniká nárok na mzdu a příplatky podle okolnosti práce (příplatek za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí). Není-li výše příplatku (náhrady) za pracovní pohotovost sjednána v individuální nebo kolektivní smlouvě, je stanovena nejméně ve výši 20% průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti na pracovišti, nebo 10% průměrného hodinového výdělku při pracovní pohotovosti mimo pracoviště.

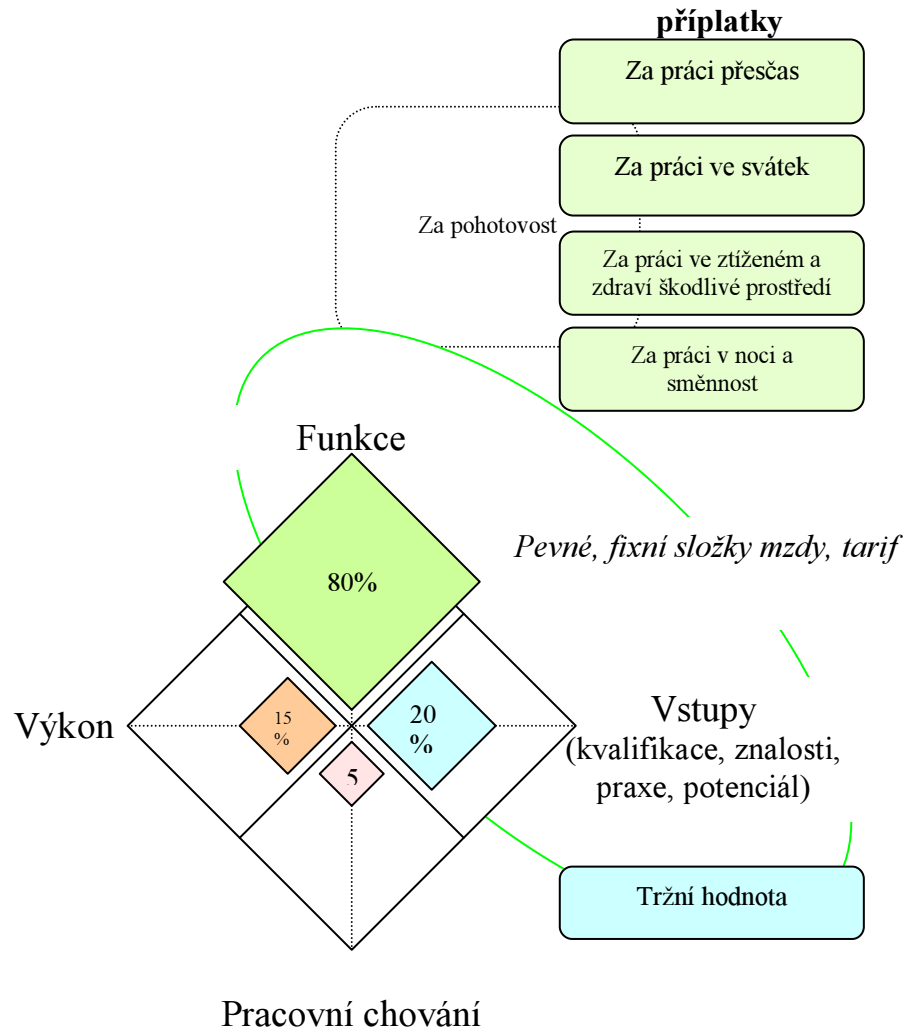
Tržní hodnota

Je zvláštní formou příplatku. Odráží přechodný, nikoli však krátkodobý nedostatek určité odbornosti. Jiné odbornosti, které vyžadují třeba i náročnější odbornou přípravu, jsou ceněny méně. Počátkem 90.let minulého století takto „vylítlo“ ocenění překladatelů a tlumočnicků.

Nyní je podobná realita u programátorů.

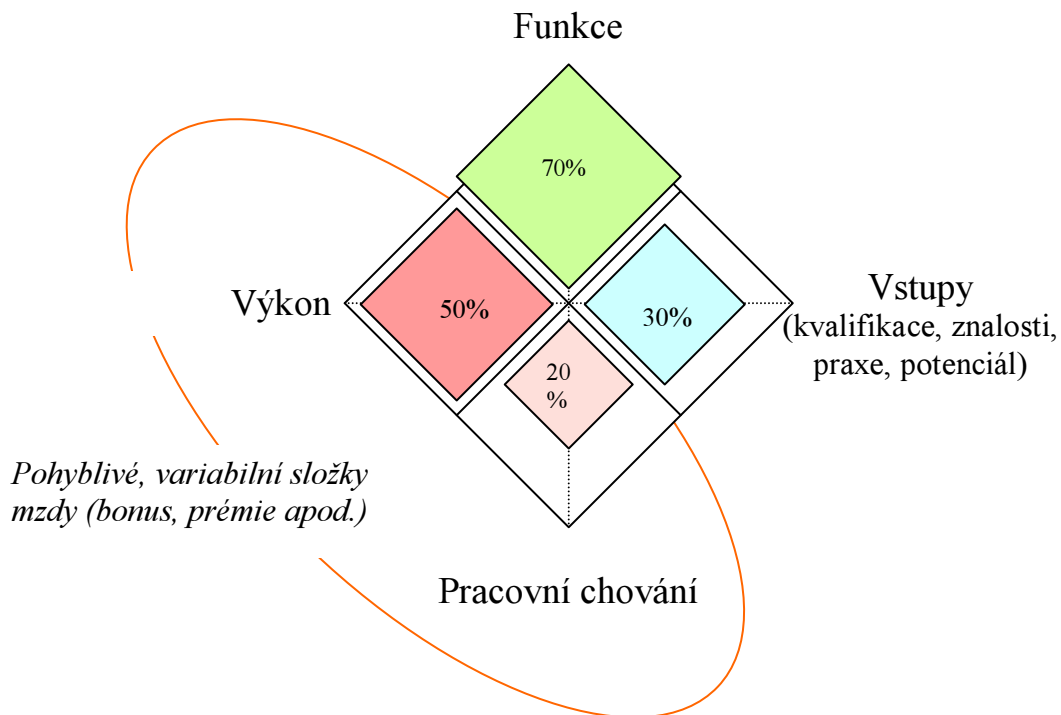
Pakliže nechceme tímto konjunkturálním výkyvem „nabourat“ mzdový systém, který je postaven na „tarifech“, můžeme zavést tento příplatek, jehož trvání je dáno nedostatkem lidí dané odbornosti. Ve firmě, kde je kombinován systém „tarifů“ a smluvních mezd pro jasně a předem definovanou skupinu pracovníků (např. manažerů), může být „nedostatková odbornost“ zahrnuta do systému smluvních mezd.

Shrnutí určení pevné, fixní složky mzdy



Variabilní složky mzdy

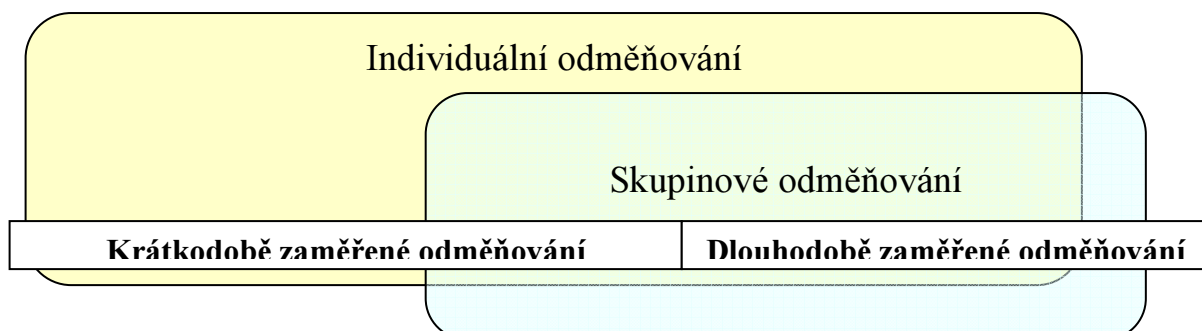
Variabilní složky mzdy jsou podstatně rozmanitější než fixní složky mzdy. Nabízí se zde řada možností, z nichž v daný okamžik lze ve firmě užít jen některé.



Orientace a funkce variabilních složek mzdy

Variabilní složky mzdy mohou být orientovány:

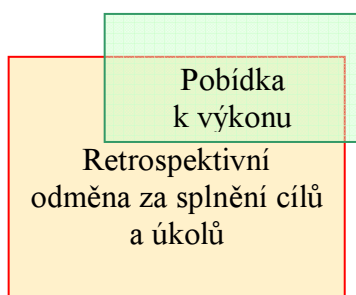
- **Krátkodobě** (plnění periodických cílů - úkolová mzda, provize, měsíční, čtvrtletní, a mimořádné odměny za jednorázový výsledek mimo formulaci cílů apod.)
- **Dlouhodobě** (termínované a cílové prémie, mimořádné odměny, podíly na zisku apod.)
- **Individuálně** (podle výkonu, plnění norem, prémie za úspory, osobní ohodnocení na základě postojů a přístupu pracovníka apod.)
- **Skupinově** (kolektivní, týmová úkolová mzda, podíly na zisku, zaměstnanecké akcie za dosažení cíle apod.)



Z uvedeného obrázku vyplývá, že individuální odměňování je především krátkodobého charakteru a skupinové odměňování je především dlouhodobě zaměřené. Zakreslené prolínání individuálního a skupinového zaměření vyjadřuje to, že drtivá většina skupinových odměn je nakonec rozdělena na různou měrou participující pracovníky.

Krátkodobě orientované variabilní složky mzdy plní v zásadě dvě základní funkce, které se prolínají:

- *Peněžní pobídka*
- *Peněžní odměna*



Retrospektivní peněžní odměna je udělována za dosažení cílů, které byly předem stanoveny. Odměna je poskytována za to, co bylo skutečně vykonáno (zaměření k minulosti). Pakliže jsou předem známy cíle a stanovené odměny za jejich dosažení, působí jako pobídka (zaměření do budoucna). Peněžní pobídka a retrospektivní odměna jsou vztahovány k jednotlivci i definovanému kolektivu, týmu.

Dlouhodobě orientované variabilní složky mzdy mají v zásadě taktéž dvě základní funkce:

- *Motivování k dlouhodobé pracovní výkonnosti*
- *Stabilizace*

Hlavní druhy variabilních složek mzdy

Úkolová mzda a provize

Úkolová mzda a provize jsou tvořeny od ceny za určitou jednotku (kus, % z obrátu). Mohou být:

- přímé, kdy odměna přímo úměrně roste zvyšujícímu se počtu realizovaných jednotek
- progresivní, kdy odměna roste rychleji než počet realizovaných jednotek, např. při získání zakázek v daném období v úhrnné hodnotě do 500.000 Kč přísluší obchodnímu zástupci odměna 3% z této částky, zatímco při částce nad 500.000 Kč je to již 3,2% a při částce nad 600.000 Kč je to již 3,5%
- degresivní, kdy odměna roste pomaleji než počet realizovaných jednotek, např. při získání zakázek v daném období v úhrnné hodnotě 500.000 Kč přísluší obchodnímu zástupci odměna 15.000 Kč (3% z této částky), zatímco při částce 550.000 Kč je to 15.950 (2,9% z této částky) a při částce 600.000 Kč je to 16.800 Kč (2,8% z této částky).

Úkolová mzda a provize jsou svou orientací krátkodobé, obvykle v horizontu 1 měsíce. Převažují individuální úkolové mzdy a provize, lze však uvádět příklady skupinových úkolových odměn. Modifikací skupinové úkolové mzdy je tzv. akordní mzda, při níž je co nejkomplexněji stanovena celková mzdová sazba na vykonání určitého díla (včetně definování přesčasů, práce v noci, práce ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách apod.). Skupinový úkolový výdělek je rozdělován podle počtu odpracovaných hodin, mzdového tarifu. Možná je i korekce nadřazeným podle osobního přístupu (pracovní chování).

Prémie a bonus

Prémie a bonus jsou odměnou, která se vyplácí až po dosažení určitého standardu. Tímto standardem může být výkon v predešlém období, výkonová norma, plán apod.

Druhy prémie

Prémie se určují podle základních jednotek měření v ekonomické praxi (kvantita, kvalita, náklady, čas):

- ***Výkonové prémie***
Jak napovídá název, jsou zaměřené na stimulaci produkce a produktivity.
- ***Prémie za kvalitu***
Kvalitou, resp. kritériem kvality může být % loajálních zákazníků, počet stížností, reklamací apod.
- ***Prémie za věcné úspory***
Prémie se snaží podněcovat soustředění se na náklady.
- ***Termínované a cílové prémie***

Prémie v zásadě také mohou být přímé, progresivní a degresivní.

Zásady pro uplatňování systému prémie

- ***Podmínky*** (kritéria) pro získání prémie ***je třeba stanovit předem a není je možné zásadním způsobem měnit v průběhu daného období***, pro které byly vyhlášeny.
- Plnění dle určených kritérií ***musí být v bezprostřední moci pracovníků***, pro které jsou vyhlášeny.
- U prémie vázaných na plnění periodických a krátkodobých úkolů ***musí být vyhodnocovány v co nejkratším intervalu***, plnění podmínek pro získání prémie za ***úkoly a cíle v dlouhodobějším horizontu je třeba sledovat v etapách***, je třeba formulovat dílčí cíle a popř. poskytovat zálohy podle průběhu plnění úkolu.
- Skupinové prémie je třeba vztahovat k autonomní pracovní skupině, v níž je rozlišitelné individuální přispění.

Bonus je oproti prémii komplexnější odměnou, která zohledňuje celkové cíle a dlouhodobější horizont. Oproti podílu na zisku se vyhláší předem, za jakých podmínek bude vyplacen a vztahuje se k výkonu organizační jednotky, nikoli celé firmy. Integruje v sobě několik cílů.

Mimořádná odměna a osobní ohodnocení

Mimořádná odměna se vyplácí za výkon, který se nevztahuje k plánovaným cílům, přesto mimořádně pozitivně ovlivňuje druhé nebo výsledky organizační jednotky. Osobní

ohodnocení se vztahuje především k pracovnímu chování, zejména k takovým kvalitám, jako je spolehlivost, smysl pro spolupráci, vytváření atmosféry dosažitelného apod. Osobní ohodnocení je založeno na periodickém hodnocení.

Podíl na zisku

Podíl na zisku je forma variabilní složky mzdy, která motivuje účast zaměstnanců na komplexních, konečných výsledcích, které odráží hospodaření celé firmy. Je systémem celofiremním. Odměny formou podílů na zisku nejsou vyhlašovány dopředu. Obvykle se vyplácejí, pokud je dosaženo určité úrovně zisku, pakliže ten není investován či zhodnocen ve formě dividend. Vztah mezi úsilím a odměnou je poměrně vzdálený.

Bylo by možno ještě uvádět *zaměstnanecké akcie*, které mohou být poskytnuty ve vztahu k určitému výkonu, povětšinou je však praxe taková, že jsou poskytovány jako nepřímá finanční odměna, která patří do „balíku“ zaměstnaneckých výhod.

Vážení variabilních, pohyblivých složek mzdy

Tak jako pevné složky mzdy byly diferencovány podle různých hledisek (tarifní třída, praxe, způsobilosti atd.), stejně jsou diferencovány pohyblivé složky.

Externí vážení (vzhledem k pevným složkám mzdy)

Podíl, který mají vůči pevným složkám mzdy může nabývat různých hodnot u různých kategorií pracovníků. Uvedená tabulka je spíše pro inspiraci, protože bude opět záležet na individualitě firmy (její kultuře, business strategii, strategii odměňování atd.),

Kategorie pracovníků	Obvyklý podíl pohyblivé složky mzdy
Vrcholová řídicí funkce	0-100% (40%)
Střední řídicí funkce	30%
Manažer I.linie	15-20%
Vedoucí	15-20%
Obchodník	30-100%
Administrativa	10%
Ostatní funkce (průměrná míra)	15%

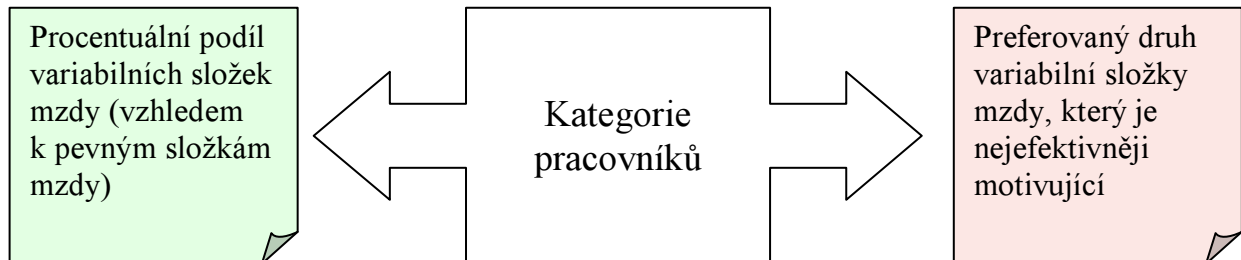
V některých firmách bývá u vrcholových manažerů jednosložková mzda. Buď se dotyčnému daří plnit představy majitelů, akcionářů a dle nich si zaslouží vysokou mzdu (základní) nebo ne a tudíž nemá na svém místě co pohledávat. U vrcholových manažerů se někdy plat odvíjí od hodnoty akcií jimi vedené firmy. Určité procento z navýšení této hodnoty pak může beze všeho dosáhnout úrovně vysoké základní mzdy.

Pochopitelné je i velké rozpětí u obchodníka. Prodejnost některých produktů je podmíněna řadou dalších vlivů, které jsou mimo kontrolu samotného obchodníka. Pakliže tomu tak je, je třeba to zohlednit při tvorbě variabilní složky mzdy, která bude spíše u dolní hranice - 30%. Obvykle to lze očekávat u méně obrátkového zboží vysoké ceny a velké sofistikovanosti.

Interní vážení (mezi jednotlivými druhy variabilních odměn)

Variabilní složky mzdy je třeba vážit nejen podle jednotlivých kategorií pracovníků, ale také podle toho, který druh variabilní odměny budeme uplatňovat, preferovat ve firmě a u té které kategorie pracovníků.

Schéma externího a interního vážení variabilních složek mzdy



Skupinové odměny

V dosavadním pojednávání o pohyblivých složkách mzdy bylo zohledňováno i skupinové odměňování. Vše se k němu vztahuje, pakliže není uvedeno jinak. Nyní na doplnění několik zvláštností.

V psychologických experimentech bylo prokázáno, že za určitých okolností má člověk ve skupině tendenci podávat vyšší výkon než o samotě, za jiných je tomu naopak. Například pokusné osoby rychleji točili navijákem rychleji, pokud byly v místnosti další lidé. Podobně to dopadlo, když studenti měli řešit úlohy s násobením. Tento jev, kdy skupina podněcuje výkon, nazývá se **sociální facilitací**.

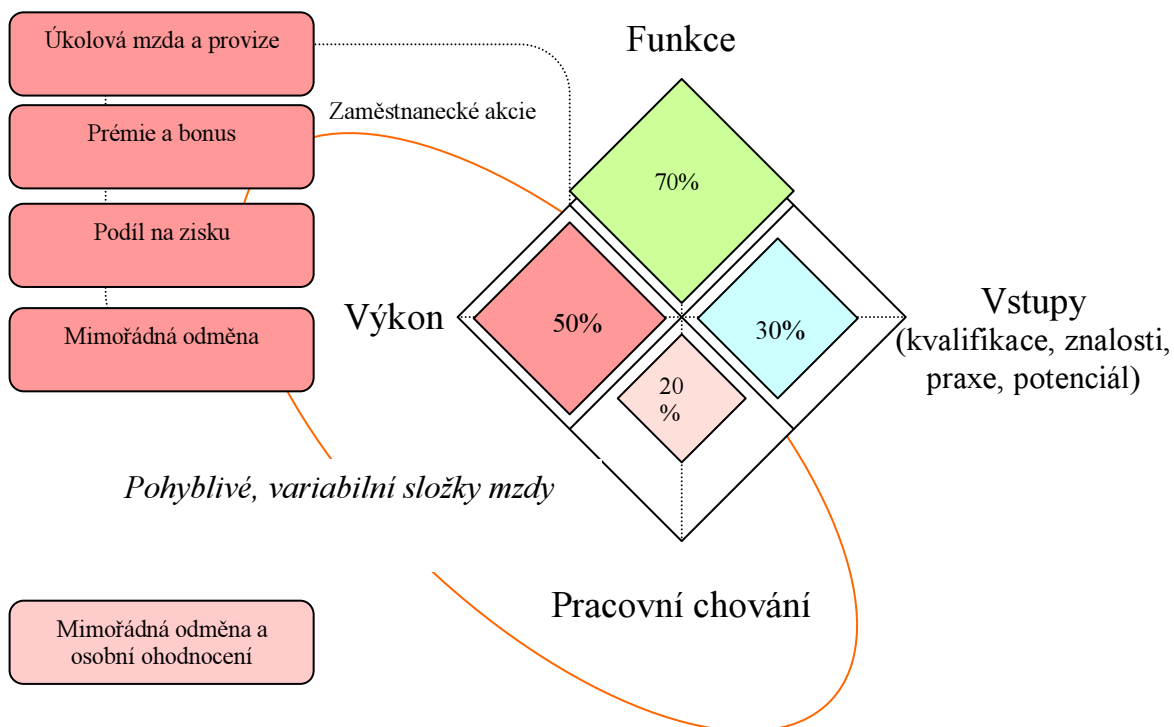
Jenže také bylo zjištěno, že přítomnost ve skupině může znamenat menší výkon než o samotě. V experimentu, když pokusné osoby dostaly za úkol křičet co nejvíce, křičely daleko méně, když byly ve skupině než o samotě. Tento jev, kdy skupina snižuje výkon, nazývá se **sociální lenivostí**.

Pro firemní praxi je důležité identifikovat, za jakých podmínek dochází k facilitaci a za jakých k lenivosti. V experimentu s křičením pokusné osoby ve skupině křičely stejně intenzivně jako o samotě, když z instrukce bylo patrné, že jejich individuální příspěvek k výkonu skupiny bude měřeno. Když instrukce obsahovala prvky rivality a soutěživosti (existence konkurenčních skupin), výkon pokusné osoby ve skupině byl vyšší než o samotě. Z výzkumů dále vyplývá, že větší výkon před zraky lidí ze skupiny podávají lidé s větší mírou sebedůvěry, zatímco lidé s menší sebedůvěrou preferují výkon podávaný o samotě. Tito lidé však potřebují mít skupinou krytá záda. Nikoli kritická a na chybu citlivá atmosféra, ale podněcující, koučující přístup druhých ve skupině zvyšuje výkon prvních.

Na základě těchto i dalších sociálně psychologických experimentů můžeme definovat **podmínky fungujícího skupinového (týmového) odměňování:**

1. **Značný stupeň autonomie týmu.** Je zde vědomí chtěné příslušnosti ke skupině. Tým si rozhoduje o metodách. Jsou kontrolovány výsledky, nikoli proces.
2. **Přijetí jasných cílů a norem,** které reflektují atmosféru soutěže.
3. **Soutěživost, rivalita je více orientována „ven“** (směrem ke konkurenční skupině) než „dovnitř“ (směrem k členům týmu).
4. **Schopnost diferencovat příspěvky jednotlivých členů týmu,** aniž vznikne rivalita mezi členy týmu větší než rivalita s konkurenční skupinou.
5. **Tým je složen z lidí, jejichž práce je vzájemně závislá.** Proto například týmem není skupina obchodníků, z nichž každý má přidělen svůj region, úkoly a cíle.
6. **V týmu je možná zastupitelnost.** Každý z členů týmu má více odborností a způsobilostí, než je v dané chvíli třeba. Je zde tedy určitá redundantnost.
7. **Tým je schopen vytvořit atmosféru podpory.**

Shrnutí k určení variabilních složek mzdy



Zaměstnanecké výhody

Pomineme zde zaměstnanecké výhody, které obligatorně poskytuje zaměstnavatel, protože vyplývají ze zákona – povinný příspěvek na zaměstnanost, odvody na sociální a zdravotní pojištění. Protože jsou standardně poskytovány všem, staly se samozřejmostí a ztratily motivační náboj.

Definice zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckými výhodami rozumíme nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu (tj. bezprostředně vyjádřitelné v penězích či převoditelnou na ně) a jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám. Nejsou tedy poskytovány jako peníze „na ruku“ za konkrétní pracovní výkon, ale jejich hodnotu v penězích lze poměrně snadno vyjádřit.

Cíle

1. Stabilizovat a integrovat, oproti diferencujícím variabilním a částečně i pevným složkám mzdy, které představují přímé odměňování
2. Poskytovat daňově výhodné odměny
3. Posilování vědomí společenské odpovědnosti firmy, která je součástí určité komunity
4. Poskytnout zaměstnancům služby a řešení, které mu pak dovolí soustředit se na výkon své práce

Struktura zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze dělit podle různých kritérií, např. podle jejich formy, zda jsou hmotné či nehmotné. Zvolili jsme dělení situační – podle toho na jaké situace pamatují

1. **Přímé posilování sounáležitosti s firmou.** Zaměstnanecké akcie. Stabilizační a věrnostní odměny. Nadstandardní pracovní prostředí a orientace na nadstandardní bezpečnost práce.
2. **Sociální systémy a systémy péče o zdraví.** Penzijní připojištění, životní a úrazové pojištění, nadstandardní zdravotní péče, lázeňská péče.
3. **Podpora rodiny a budování zázemí.** Finanční výpomoc při pořízení bydlení. Předškolní zařízení. Nákup do tašky pomocí internetu. Finanční příspěvek při narození dítěte. Příspěvek na úhradu zvýšených nákladů spojených se stěhováním.
4. **Podpora při zvládání náročných životních situacích.** Finanční půjčka při zvládání krizové situace. Poradenství v krizi (jeho zprostředkování a úhrada). Odstupné nad minimální zákonnou hranici.
5. **Rozvoj.** Zvýhodněná účast na nejrůznějších rozvojových programech, které nemusí souviset s uplatňovanou odborností. Úhrada jazykových kurzů. Firemní vzdělávání.
6. **Zvyšování životního standardu.** Dotované stravování. Příplatky na ošacení. Úhrada telefonních výloh. Používání služebního auta k osobním účelům, stejně tak notebooku a mobilního telefonu. Úhrada nákladů na dopravu.
7. **Volný čas a zábava.** Příspěvky na rekreaci. Dodatková dovolená. Zvýhodněné účasti na různých podnicích.

System volitelných výhod (kafetéria systém)

Tento systém vychází z toho, že preference lidí se mohou nemálo různit. Vychází jim tedy vsťříc v tom, že si své výhody mohou volit. Zaměstnanci dostávají podle kritérií určitý počet bodů, které pak mohou směnit za určité výhody.

Jednotlivé předměty bodování mohou být finančně odměněny v plné výši a zároveň uděleny tabulkové body, některé předměty bodování mohou být zčásti finančně odměněny a zčásti bodovány (např. mentorství, koučing, lektorování), jiné jsou jen bodovány (např. publikování).

Předmět bodování

<i>Předmět</i>	<i>Jednotka/podmínky</i>	<i>Bodová hodnota</i>
Variabilní složka mzdy	Každá započatá stokoruna	1
Každý odpracovaný rok u firmy	Započítává se celý kalendářní rok	5000
Vyhodnocení Nejlepší pracovník měsíce	Po organizačních jednotkách či odbornostech	2000
Převod variabilní složky odměny na body	V poměru 1(Kč):1 (bod)	
Mentorství a koučing	1 pracovník po celou stanovenou dobu	2200
Autorství realizovaného zlepšovacího návrhu	Posouzení garantem projektu ve třech úrovních	1000-5000-10000
Vystoupení na odborné konferenci celostátního významu	Po schválení odborným garantem	1500
Publikování v odborném časopise	S uvedením firmy	1500
Publikování ve firemním zpravodaji	Dle rozsahu	100-500-1000
Atd.		

Seznam předmětů bodování se může postupně rozrůstat, nikoli však neohraničeně. Měl by však být v souladu se strategií odměňování. Dále je nezbytné kontrolovat náklady na volitelné výhody a udržovat efektivitu systému.

Body jsou pak směněny za výhody z nabídky.

Seznam volitelných výhod

<i>Volitelná výhoda</i>	<i>Jednotka/podmínky</i>	<i>Bodová hodnota</i>
Penzijní přípojištění	Výběrovým řízením jsou vybrány 2-3 penzijní fondy, které byly schopny poskytnout nejvýhodnější podmínky	
Nadstandardní zdravotní péče	Cardia Complex	
Možnost převést bodovou hodnotu na peníze	V poměru 1(body):0,75 (Kč).	
Přenosná pernamentka	Do fitness centra, na extraligové zápasy...	
Zájezd u vybrané cestovní	Výběrovým řízením jsou vybrány 2-3	

kanceláře	cestovní kanceláře, které byly schopny poskytnout nejvýhodnější podmínky – slevu z katalogové ceny.	
Telefonní karta (X karta, Go, Twist)		
Telekomunikační technika a služby	Zvýhodněná cena	

Bodová hodnota za jednotlivé výhody se rovná jejich korunové hodnotě. Ovšem výhody mohou být nakupovány za zvýhodněnou cenu, např. díky množstevní slevě, takže jsou pro zaměstnance výhodné.

V „nákupním koši“ jsou tak umístěny výhody k okamžité spotřebě (obvykle nižší bodové hodnoty), výhody, na které je třeba spořit (třeba i déle než 1 rok) nebo jinak orientované do budoucna. V „nákupním koši“ je třeba mít také materiální

Kafetéria systém nám tak může poskytnout velmi reálné údaje o preferencích jednotlivých pracovníků a jednotlivých skupin pracovníků. To již není vyvozování z postojů, které jsou vyjádřeny např. dotaznicích spokojenosti zaměstnanců, průzkumech motivačního klimatu apod. Psychologie může uvádět řadu důkazů, kdy postoje a chování nejsou v souladu. Na základě údajů z kafetéria systému můžeme daleko reálněji koncipovat motivační strategii. A to může být nejsilnější výhodou systému volitelných výhod, silnější než snížení nákladů (odborníci udávají 9%) oproti tradičním programům zaměstnaneckých výhod.

Kafetéria systém tak může být velmi dobrým konkurentem systému 13. a 14. platů, který, jak napovídá název „plat“, má své uplatnění především v příspěvkových organizacích a pro komerční subjekty je méně účelný. Kafetéria systém má tedy své opodstatnění v komerčních subjektech větší velikosti, neboť je třeba určité výhody nakupovat za zvýhodněnou cenu. Lze odhadovat, že nalezne uplatnění u firem s více než 2.000 zaměstnanci.

Nepeněžní odměna

Nepeněžní odměna je nepřímou a v penězích obtížně vyjádřitelnou odměnou. Může jít o řadu stimulů, které mají především integrační charakter. Například je to děkovný dopis generálního ředitele, rozhovor ve firemním časopise, studijní dovolená a řada aktivit každodenního (situačního) hodnocení a odměňování, jako je např. uznání, pochvala.

Závěrem

Na úvod jsme si vymezili cíle a strategii odměňování, pak jsme se zabývali jednotlivými způsoby. Nyní si můžeme ve formě tabulky provést krátké shrnutí.

Příklad vlivu různých složek mzdy vzhledem cílům účinného systému odměňování

	Přitáhnout lidi	Stabilizovat lidi	Stimulace individuální výkonnosti	Stimulace efektivní týmové práce	Rozvoj
Pevná mzda	***	**	*	*	** (1)
Variabilní mzda	*(2)	*(2)	*** (3)	*** (3)	*** (3)
Podíl na zisku	*	***	0	**	0
Hmotné požitky	**	*	0	*	0
Sociální požitky	** (4)	*** (4)	0	*	* (4)

1 – závisí na podílu složky „vstupu“ (odměňování dle kompetenci)

2 – závisí na úrovni funkce

3- závisí na funkčnosti kritérií

4 – závisí na jejich charakteru (důchodové připojištění nebude příliš atraktivní pro 20 letého programátora)

Je tedy zřejmé, že největší potenciál vlivu obsahují variabilní složky mzdy.

Mýty a omyly při tvorbě a uplatňování systému odměňování

Kolem odměňování panuje řada mýtů (zkreslených představ) a nereálných očekávání.

Uveďme si některé z těch častějších:

- ***Je třeba vytvořit úplný, univerzální, centralizovaný systém odměňování, který vyloučí subjektivitu z odměňování.***

Odpověď: Je obvyklé, že ve firmě může vedle sebe existovat několik mzdových struktur, které jsou odvíjeny z různých principů, např. smluvní mzda u manažerů a některých odborností, tarifní mzda u pracovních skupin výkonových pracovníků. Při odměňování manažer nemůže mít po ruce systém odměňování, která z něj sejme zodpovědnost za odměňování. Svými rozhodnutími je schopen korigovat nepřesnost systému (aniž nivelizuje, dorovnává rozdíly) a přitom zůstat diferencující. Případným delegováním odměňování na systém by se manažer zbavoval jednoho ze zdrojů své autority.

- ***Je třeba odměňovat jen to, co se dá přesně měřit.***

Odpověď: Je výtečné, když máme cíle, jejichž dosažení se dá přesně měřit a nástroje, které toto umožňují. Lze však také s jistou nadsázkou říci, že právě ty nejdůležitější cíle jsou nejnepřesněji měřitelné. Zde je nejlepším nástrojem intuice, lidská zralost a zkušenost manažera.

- ***Je třeba vytvořit trvalý nebo aspoň dlouhodobý a stabilní systém.***

Odpověď: Systém odměňování musí být pružný a reagovat na měnící se situaci. V některém období může strmě růst na trhu práce mzda u některých skupin pracovníků, jindy tomu může být naopak, mohou se měnit firemní cíle, což může být vyvoláno chováním konkurence apod. To vše vyžaduje, aby systém odměňování mohl na tyto skutečnosti reagovat. Efektivní, důvěryhodný systém odměňování funguje s dílčími změnami asi 3 roky. Poté doznává změn i firemní strategie a tudíž i strategie odměňování.

- **Velmi často se mluví o krácení odměn** (myšleno prémie a jiných nenárokových složek mzdy, které jsou odvíjeny od výkonu či pracovního chování) za určitých situací. Odpověď: Je třeba si uvědomit, že odměny (prémie, osobní ohodnocení) nelze krátit, lze je jen přidělovat ano-ne nebo v určité míře. Odměny se přidělují, nikoli krátí.

Nyní je možno si ozřejmit souvislosti, které se váží ke strategii odměňování:

VZTAH FIREMNÍ KULTURY, BUSINESS STRATEGIE A STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ					
V každém kvadrantu označte správné odpovědi (může jich být více nebo žádná).					
expanze	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Upřednostňování objemu prodeje před mírou zisku. Dumpingové ceny, výhodné cenové balíčky. „Kultura ostrých hochů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ vysoký podíl pevných složek mzdy ◦ vysoký podíl variabilních složek mzdy (nad 30%) ◦ věrnostní prémie ◦ individuální odměny ◦ zaměstnanecké výhody(auto, mobil, notebook) ◦ nízký podíl pevné mzdy ◦ 13. a 14.plat </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Firma udávající „tón“ v inovacích, jasně odlišitelná, nabízející výjimečnost. Maximalizace přidané hodnoty. „Kultura experimentů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>týmové odměny</i> ◦ <i>zaměstnanecké výhody(auto, mobil, notebook)</i> ◦ věrnostní prémie ◦ vysoký podíl pohyblivých složek mzdy (nad 30%) ◦ <i>stejný nebo vyšší mzda než u konkurence</i> </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Standardní výrobky standardním zákazníkům. Osvědčené je dováděno k dokonalosti. Někdy jako mezidobí k „nadechnutí se“. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>stejný nebo nižší mzda než konkurence</i> ◦ široký systém zaměstnaneckých výhod ◦ 13. a 14.plat ◦ <i>nízké základní mzdy</i> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>Dominantní firma s image vysoké kvality a tradice. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ věrnostní prémie ◦ <i>zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění)</i> ◦ vysoký podíl variabilních složek mzdy (nad 30%) ◦ <i>významně je odměňováno určité pracovní chování</i> </td> </tr> </table>	<p>Upřednostňování objemu prodeje před mírou zisku. Dumpingové ceny, výhodné cenové balíčky. „Kultura ostrých hochů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ vysoký podíl pevných složek mzdy ◦ vysoký podíl variabilních složek mzdy (nad 30%) ◦ věrnostní prémie ◦ individuální odměny ◦ zaměstnanecké výhody(auto, mobil, notebook) ◦ nízký podíl pevné mzdy ◦ 13. a 14.plat 	<p>Firma udávající „tón“ v inovacích, jasně odlišitelná, nabízející výjimečnost. Maximalizace přidané hodnoty. „Kultura experimentů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>týmové odměny</i> ◦ <i>zaměstnanecké výhody(auto, mobil, notebook)</i> ◦ věrnostní prémie ◦ vysoký podíl pohyblivých složek mzdy (nad 30%) ◦ <i>stejný nebo vyšší mzda než u konkurence</i> 	<p>Standardní výrobky standardním zákazníkům. Osvědčené je dováděno k dokonalosti. Někdy jako mezidobí k „nadechnutí se“. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>stejný nebo nižší mzda než konkurence</i> ◦ široký systém zaměstnaneckých výhod ◦ 13. a 14.plat ◦ <i>nízké základní mzdy</i> 	<p>Dominantní firma s image vysoké kvality a tradice. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ věrnostní prémie ◦ <i>zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění)</i> ◦ vysoký podíl variabilních složek mzdy (nad 30%) ◦ <i>významně je odměňováno určité pracovní chování</i>
<p>Upřednostňování objemu prodeje před mírou zisku. Dumpingové ceny, výhodné cenové balíčky. „Kultura ostrých hochů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ vysoký podíl pevných složek mzdy ◦ vysoký podíl variabilních složek mzdy (nad 30%) ◦ věrnostní prémie ◦ individuální odměny ◦ zaměstnanecké výhody(auto, mobil, notebook) ◦ nízký podíl pevné mzdy ◦ 13. a 14.plat 	<p>Firma udávající „tón“ v inovacích, jasně odlišitelná, nabízející výjimečnost. Maximalizace přidané hodnoty. „Kultura experimentů“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>týmové odměny</i> ◦ <i>zaměstnanecké výhody(auto, mobil, notebook)</i> ◦ věrnostní prémie ◦ vysoký podíl pohyblivých složek mzdy (nad 30%) ◦ <i>stejný nebo vyšší mzda než u konkurence</i> 				
<p>Standardní výrobky standardním zákazníkům. Osvědčené je dováděno k dokonalosti. Někdy jako mezidobí k „nadechnutí se“. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>stejný nebo nižší mzda než konkurence</i> ◦ široký systém zaměstnaneckých výhod ◦ 13. a 14.plat ◦ <i>nízké základní mzdy</i> 	<p>Dominantní firma s image vysoké kvality a tradice. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ věrnostní prémie ◦ <i>zaměstnanecké výhody (penzijní připojištění)</i> ◦ vysoký podíl variabilních složek mzdy (nad 30%) ◦ <i>významně je odměňováno určité pracovní chování</i> 				
bezpečnost	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">nákladová strategie</td> <td style="width: 50%;">strategie diferenciacie</td> </tr> </table>	nákladová strategie	strategie diferenciacie		
nákladová strategie	strategie diferenciacie				

Varianty označené kurzívou jsou správné.