

Vyžaduje také kreativitu v rozpoznávání způsobů, jak poskytovat příležitosti k rozvoji a jak zvýšit loajalitu pracovníků.

To také znamená, že se změnila psychologická smlouva týkající se rozvoje kariéry. Holbecheová (1994) konstatuje, že starší verze psychologické smlouvy nabízela povýšení a dlouhodobé zaměstnání v organizaci, zatímco nová smlouva říká, že lidé jsou odpovědní za řízení své vlastní kariéry s cílem zvýšit svou zaměstnatelnost, ale že organizace, aby se vybavila dostatečně širokým rejstříkem dovedností, musí jejich úsilí podporovat.

Holbecheová (1997) v souvislosti se změnami v příležitostech ke kariéře a v souvislosti s novou psychologickou smlouvou navrhuje, aby organizace zaváděly pásma kariéry, v nichž budou specifikovány příležitosti pro laterální, horizontální růst. Tento návrh odpovídá pojetí širokopásmových / platových struktur a pojetí platu odrážejícího rozvoj kariéry v podobě laterálního pohybu lidí v daném pásmu.

## Řízení odměňování

*Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systémů odměňování.*

*Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců. Jako alternativní výraz k výrazu odměňování se někdy používá americký výraz „náhrada (kompenzace)“, ale zdá se, že tento výraz naznačuje, že práce je nepříjemnou nutností a že lidem je třeba dát náhradu za to, že ji vykonávali namísto toho, aby svůj čas trávili užitečně někde jinde.*

*Řízení odměňování je v této příručce pojednáno jako přístup k řízení lidí ve smyslu koncepce řízení lidských zdrojů. Podstatné rysy tohoto přístupu jsou:*

- podporuje dosahování cílů podnikové strategie;
- je integrovaný s jinými strategiemi řízení lidských zdrojů, zejména pak s těmi, které se týkají rozvoje lidských zdrojů;
- je založený na dobře formulované filozofii – souboru přesvědčení a premis, které jsou v souladu s podnikovými filozofiemi řízení lidských zdrojů a jsou východiskem pro způsoby odměňování pracovníků organizace;
- uznává, že jestliže v řízení lidských zdrojů jde o investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje rozumná návratnost, pak je vhodné diferencovaně odměňovat lidi podle jejich přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou způsobují);
- zaměřuje se na rozvoj dovedností a schopností pracovníků v zájmu zvýšení schopností zdrojů, které má firma (odměňování za schopnosti nebo dovednosti);
- sám je integrovaným procesem, který funguje flexibilně;
- podporuje jiné hlavní aktivity řízení lidských zdrojů v oblasti získávání, výběru, stabilizace a rozvoje pracovníků i v oblasti zaměstnaneckých (pracovních) vztahů.

Řízením odměňování se v této části knihy zabýváme v následující podobě:

- systémy řízení odměňování;
- hodnocení práce;
- analýza tržních mzdových sazeb (mzdových a platových šetření);
- zásluhové odměňování (výraz používaný pro odměňování podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností);
- odměňování zvláštních skupin: ředitelů, expatriantů (osob vyslaných do zahraničí) a obchodních zástupců;
- zaměstnanecké výhody a podnikové důchody;
- řízení systému odměňování.

## 40 Systémy řízení odměňování

### Úvod

Tato kapitola:

- charakterizuje pojetí systému odměňování, pokud jde o jeho složky, prvky a cíle;
- pojednává o ekonomických a jiných faktorech, které určují úroveň mezd a platů;
- zabývá se východisky systémů odměňování pracovníků vyplývajícími ze strategie a politiky odměňování;
- shrnuje současný stav i budoucí vývoj řízení v oblasti odměňování.

### Systém řízení odměňování

Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

### Složky systému odměňování

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

### Prvky řízení odměňování

V následujícím výkladu jsou popsány jednotlivé prvky systému řízení odměňování.

#### Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna (také základní mzda nebo plat) je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna může být základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech. Může být také určující pro penzijní nároky a životní pojištění, pokud jsou vázány na peněžní odměnu. Zá-

kladní úrovně peněžní odměny za práci (pracovní místo) odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce, která zařazuje práce a pracovní místa do hierarchických stupnic (současný trend však směřuje ke snížení významu hierarchie s ohledem na nové principy organizace založené na procesech). Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím vyjednávání (kolektivní vyjednávání s odborovými svazy) nebo individuálními dohodami. Základní sazba za práci nebo pracovní místo je někdy považována za sazbu pro způsobilého nebo kvalifikovaného pracovníka, který tuto práci vykonává. V systémech odražejících dovednosti nebo schopnosti se tato sazba může lišit podle dovedností nebo schopností jednotlivých pracovníků.

Úrovně peněžních odměn mohou být založeny na dávno vytvořených strukturách, které byly od té doby postupně aktualizovány podle pohybu tarifů na trhu, podle vývoje inflace a také na základě vyjednávání. V mnoha organizacích se úrovně odměn postupně vyvíjejí, aniž by byly plánovány nebo systematicky udržovány. Sazby jsou potvrzovány rozhodnutím managementu podle potřeb získávání a stabilizace lidí. Mohou být také upravovány jako odpověď na individuální nebo kolektivní tlaky na zvýšení nebo aktualizaci mezd a platů. Tento evoluční a ad hoc proces může vyústit v chaotickou a nelogickou mzdovou / platovou strukturu, která je nevyvážená, vede k nedůsledným a nespravedlivým rozhodnutím v oblasti odměňování, kterou je obtížné pochopit, je nákladná na udržování a způsobuje nespokojenost a demotivaci. Úrovně peněžních odměn jsou ovlivňovány ekonomickými faktory, jak o tom bude pojednáno dále v této kapitole, a vyjednáváním s odbory, které ovlivňují úrovně odměn podle toho, jakou vyjednávací sílu mají.

Základní mzda nebo plat může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba (časová sazba) a může být upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb, a to organizací samou nebo po dohodě s odborovým svazem. Zvýšení odražející výkon, dovednosti nebo schopnosti může být k základní peněžní odměně přidáno nebo může být do ní zabudováno. Podobně do systému zabudovaná zvýšení mohou být odvozena od času, po který je pracovník zařazen v daném tarifním stupni (třídě, skupině). V tom případě se jedná o mzdový / platový systém s pevným přírůstkem, který je často spojen s použitím tarifních stupnic, jak je to popsáno v kapitole 42. Některé podniky však vyplácejí odměny za výkon odděleně formou peněžní bonifikace (prémii).

### Dodatečné odměny k základní peněžní odměně

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Tyto pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“. Např. odměny obchodních zástupců založené „pouze na provizi“ jsou plně rizikové. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- *Individuální výkonnostní odměny*, kdy zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu (známá jako zásluhová mzda nebo plat).
- *Mimořádné odměny (bonus)* – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.

- *Prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány, například v podobě objemu výroby nebo prodeje.
- *Provize* – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční.
- *Odměna závislejší na délce zaměstnání* – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.
- *Odměna podle dovedností (někdy označovaná jako odměna podle znalostí)* – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- *Odměna podle schopností* – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
- *Příplatky* – jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech (zohledňují se vyšší životní náklady). Příspěvky na bydlení v hlavním městě nebo ve velkém městě jsou někdy zahrnuty do základní odměny a organizace, které mají zájem zjednodušit své mzdové struktury, mohou zrušit tento příplatek a odpovídajícím způsobem zvýšit základní peněžní odměnu.
- *Odměna podle přínosu* – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci.

### Celkové výdělky

Celkové výdělky jsou obvykle vypočítávány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Tvoří částku peněz vyplácenou na bankovní účet nebo vkládanou do výplatního sáčku pracovníka. Když se jednotlivým pracovníkům vysvětluje, z čeho se jejich částka ve výplatním sáčku skládá, je nezbytné rozčlenit celkovou částku na různé výše zmíněné složky a ukázat, jak se v jejich případě jejich složením dospělo ke konečné částce, kterou obdrželi.

### Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou.

### Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech odměn vyplácených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých pracovníkům.

### Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny jsou jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

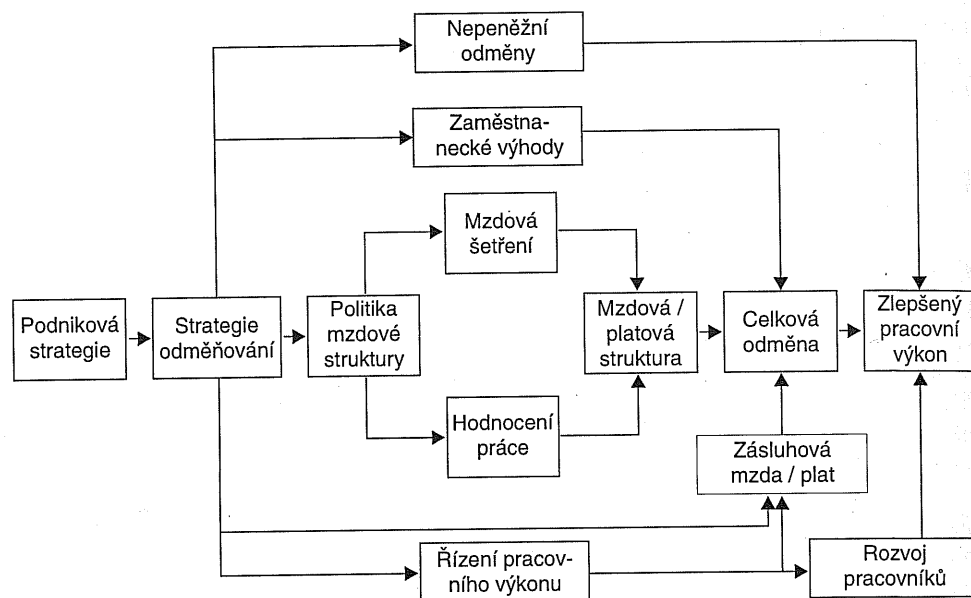
## Úroveň mezd a platů

Úroveň mezd a platů představují sazby odměn za práce, vyplývající z relace k tržním sazbám, procesům formálního nebo neformálního hodnocení prací a někdy také z kolektivního vyjednávání.

## Mzdové / platové struktury

Mzdová / platová struktura organizace definuje úroveň mezd a platů u jednotlivých prací (pracovních míst). Ty mohou být sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání. Tyto stupně mohou být popřípadě umístěny na platovou stupnici jak je popsáno v kapitole 43.

Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na obrázku 40.1.



Obr. 40.1 Systém odměňování

## Obecné faktory určující úroveň mezd a platů

Úroveň mezd či platů pro práce a jednotlivé pracovníky určuje kombinace následujících faktorů:

- **vnější hodnota práce (vnější podmíněnost)** – tržní sazby pro práce, tak jak jsou ovlivněny ekonomickými faktory působícími na vnějším trhu práce, jak bude popsáno dále; tyto sazby jsou odhadovány pomocí průzkumů na trhu práce (mzdových šetření);

- **vnitřní hodnota práce (vnitřní podmíněnost)** – relativní hodnota prací na vnitropodnikovém trhu práce, která vyplývá z formálních nebo neformálních procesů hodnocení práce;
- **hodnota jedince** – hodnota přiznávaná jednotlivým pracovníkům, která vyplývá z formálních nebo neformálních hodnocení nebo z procesů řízení pracovního výkonu;
- **přínos jednotlivce nebo týmu** – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností;
- **kolektivní vyjednávání** – jednání o mzdách a platech s odbory.

## Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů

### Trhy práce

Stejně jako jiné trhy má i trh práce kupující (zaměstnavatele) a prodávající (pracovníky). Právě na vnějším trhu práce působí ekonomické determinanty mzdových úrovní. Na vnitropodnikovém trhu práce se mohou mzdové úrovně a tržní relace mezi jednotlivými firmami i přes obecné tlaky vnějšího trhu výrazně lišit. K tomu dochází zvláště tehdy, když jsou obvyklé dlouhodobé pracovní poměry, a to dokonce i tehdy, když začínají být méně běžné. Růst mezd a platů podle délky zaměstnání a jejich pravidelný automatický přírůstek (tj. mzdy a platy, které jdou nahoru, ale nejdou směrem dolů, což ekonomové nazývají „strnulé či přibité mzdy“) může vést k vyšším interním sazbám. Mzdy a platy na vnitropodnikovém trhu budou také ovlivňovány rozhodnutími o tom, jak by měli být pracovníci odměňováni za svůj zvláštní přínos nebo zvláštní zkušenosti, bez ohledu na tržní sazby běžné pro jejich práci. Ale vzájemný vztah mezi interními a externími sazbami bude také záviset na politických rozhodnutích ve firmě o její všeobecné úrovni mezd a platů nebo o sazbách pro specifická povolání ve porovnání s „běžnou sazbou“, tj. tržní sazbou pro srovnatelné práce. V rámci vnějšího a vnitropodnikového trhu práce se ekonomické teorie mezd zabývají nabídkou a poptávkou, teorií mzdové efektivity, teorií lidského kapitálu a teorií zmocnění (teorií vykonavatelů).

### Nabídka a poptávka

Klasická ekonomická teorie konkurence říká, že úroveň mezd na trzích práce jsou určovány vlivy nabídky a poptávky. Při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, úroveň mezd a platů se snižují; jestliže poptávka po pracovních silách převyšuje nabídku, mzdy a platy rostou. Mzdy a platy se stabilizují, když se poptávka rovná nabídce v „tržním clearing“ nebo když se vytvoří „tržní mzdová rovnováha“. Tento jev je někdy znám jako teorie vyrovnávání rozdílů. Klasická teorie je však založena na předpokladech, že „ostatní podmínky jsou stejné“ a že existuje „dokonalý trh“ práce. V reálném světě však „ostatní podmínky“ nikdy nejsou stejné a také neexistuje nic takového jako univerzálně dokonalý trh, tj. trh, na kterém každý ví jaká je platná sazba, existuje volný pohyb pracovních sil na trhu a neexistují žádné monopolní nebo jiné síly ovlivňující normální procesy nabídky a poptávky. Existence vnitropodnikových trhů znamená, že jednotlivé firmy velmi utajují úroveň svých mezd a platů a také to, do jaké míry věnují pozornost vnějším tržním tlakům.

## Teorie mzdové efektivity

Teorie mzdové efektivity říká, že firmy budou platit více než je tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispějí ke zvýšení produktivity tým, že motivují k vyššímu výkonu, přitahují lepší uchazeče o zaměstnání, snižují fluktuaci a přesvědčují pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází. Tato teorie je také známá jako „ekonomie vysokých mezd“.

## Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu říká, že investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro firmu. Pracovníci očekávají, že se jim vrátí jejich vlastní investice, a firmy uznávají, že zvýšená hodnota jejich pracovníků by měla být odměněna. Teorie lidského kapitálu podporuje jako metodu odměňování používání mzdových systémů založených na dovednostech nebo schopnostech. Podporuje také pojetí individuální tržní hodnoty, což znamená, že jedinci mají svou vlastní hodnotu na trhu, kterou získávají a zvyšují prostřednictvím investic svého zaměstnavatele a svých vlastních investic tím, že získávají zvláštní odbornosti a schopnosti prostřednictvím vzdělávání, rozvoje a praxe. Tržní hodnota jedinců může být značně vyšší než je tržní sazba za jejich práci, a jestliže nejsou odpovídajícím způsobem odměňováni, nabídnou svůj talent někde jinde.

## Teorie zprostředkování / teorie vykonavatele

Teorie zprostředkování, teorie vykonavatele, neboli teorie šéf – vykonavatel (agency theory, principal - agent theory), ve své nejčistší podobě vychází z toho, že ve většině firem jsou oddělení vlastníci (majitelé, zaměstnavatelé) od vykonavatelů (manažerů). Majitelé/zaměstnavatelé přitom nemusejí mít úplnou kontrolu nad svými vykonavateli (manažery). Ti mohou proto jednat způsobem, který není pro jejich zaměstnavatele zcela zjevný a který nemusí být plně ve shodě s přáními jejich zaměstnavatelů. Tak vzniká to, co ekonomové nazývají náklady zprostředkování, které vyplývají z rozdílu mezi tím, co by se bývalo vydělalo, kdyby majitelé sami byli manažery, a tím, co se skutečně vydělalo pod vedením skutečných manažerů. Ke snížení těchto nákladů zprostředkování musejí vlastníci vypracovat způsoby sledování a kontroly činnosti svých vykonavatelů.

Teorie zprostředkování / vykonavatele, jak jsme ji právě charakterizovali, může být uplatněna i v pracovní smlouvě uvnitř firem. Zaměstnanec (pracovní vztah) může být považován za smlouvu mezi vlastníkem (zaměstnavatelem) a vykonavatelem (zaměstnancem či pracovníkem vůbec). Mzdová stránka smlouvy je metodou používanou vlastníkem k motivování vykonavatele, aby vykonával práci ke spokojenosti zaměstnavatele. Podle této teorie však zůstává problém zajištění toho, aby vykonavatel udělal to, co je mu řečeno. Je nezbytné odstranit nejasnosti tím, že se stanoví cíle a sleduje výkon tak, aby se zajistilo, že těchto cílů bude dosaženo.

Teorie zprostředkování / vykonavatele také ukazuje, že je žádoucí uplatnit systém pobídek k motivování a odměňování přijatelného chování. Tento proces „nastavování pobídek“ znamená odměňování za měřitelné výsledky, které je považováno z hlediska zájmů vlastníků za nejlepší. Takové pobídkové systémy se orientují spíše na výsledky v podobě kvantifikovatelných ukazatelů firemního výkonu, jako jsou výděly či příjmy firmy připadající na jednu akcii, než na samo chování, které k nim vede. Tato teorie říká, že pokud jsou pobídko-

vé systémy pro vrcholové manažery správně stanoveny, budou tito manažeři ve vlastním zájmu důsledně sledovat výkon v celé organizaci.

## Cíle řízení odměňování – požadavky organizace

Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to připravena platit. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.

### Obecný cíl

Obecným cílem řízení odměňování je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

### Specifické cíle

Specifickými cíli řízení odměňování z hlediska organizace jsou:

- hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace;
- podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace a odrážet „kartu vyrovnaného skóre“ hlavních „tahounů“ výkonu – při vytváření systému odměňování je třeba odpovědět na dvě základní otázky: „Jaké chování chceme?“ a „Jak mohou procesy odměňování podpořit toto chování?“;
- podporovat programy organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury;
- podporovat uskutečňování základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce;
- zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu – neměla by být uskutečněna žádná iniciativa v odměňování, pokud není prokázáno, že přinese přidanou hodnotu, a neměl by být udržován žádný způsob odměňování, pokud jeho výsledkem není přidaná hodnota.

## Cíle odměňování z hlediska pracovníka

Z hlediska pracovníků by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká;
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu;
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad.

## Dosahování cílů

Někdy se uvádí, že má-li organizace těchto cílů dosáhnout, její postupy v odměňování by měly být „interně spravedlivé a externě konkurenceschopné“. Tento přístup je naprosto správný, pokud takto funguje, avšak není snadné toho dosáhnout a představuje to poněkud zúžený pohled. První problém je, že cíle interní spravedlnosti a externí konkurenceschopnosti je často obtížné uvést do souladu. Pokud mají být získáni lidé s výjimečným talentem a vzácnými vlastnostmi, může tlak tržních sil převážit nad hlediskem interní spravedlnosti. Na druhé straně, příliš silné přání být konkurenceschopný může být nevhodné. Jak uvádějí Schuster a Zingheim (1992): „Strategický pohled na konkurenční postupy předpokládá, že dosažení konkurenceschopné odměny by mělo být provázeno zabezpečením příslušné úrovně kvality práce, produktivity nebo výkonu, které musejí zabezpečit, aby úroveň odměňování odrážela očekávaný rozumný cíl výkonu.“ Jinými slovy, konkurenceschopné mzdy a platy by měly odpovídat konkurenceschopnému výkonu.

Cíle systému řízení odměňování se nejlépe dosáhnou, jestliže:

- jsou vypracovány strategie odměňování tak, jak je popsáno dále v této kapitole, které jsou propojeny s podnikovými strategiemi v oblasti finančního výkonu, podílu na trhu, vytváření trhu daného výrobku, kvality, orientace na zákazníka a rozvoje organizace (změny v kultuře a ve strukturách);
- je formulována politika odměňování tak, jak bude popsána dále v této kapitole, která umožňuje důsledně realizovat filozofii a strategii odměňování, bude však schopna pružně reagovat na změny v potřebách podniku;
- pracovníci jsou oceňováni podle svého přínosu, dovedností a schopností;
- systém odměňování je průhledný a s pracovníky se jedná jako s partnery, kteří mají právo se vyjádřit k jakékoli oblasti odměňování, která se týká jejich zájmů, a kteří budou zapojeni do přípravy procesů odměňování;
- strategie zaměstnaneckých (pracovních) vztahů jsou založeny tak, aby vytvářely vzájemnou důvěru a rozvíjely partnerský přístup, který zabezpečuje, aby se na zvýšení prosperity podíleli všichni pracovníci (nikoliv jen několik favorizovaných nahoře);
- politika odměňování zdůrazňuje potřebu spravedlnosti a slušnosti, přičemž bere v úvahu, že v důsledku tlaků trhu práce nemusí být ideální interní spravedlnosti plně dosaženo;
- maximum odpovědnosti je přeneseno na liniové manažery, aby řídili systém odměňování v rámci svých rozpočtů a v souladu se široce pojetými směry politiky;
- je vytvářen neustálý tlak na maximalizaci návratnosti veškerých peněžních prostředků vyplacených na mzdy a platy v podobě žádoucí úrovně výkonu;
- jakékoli nové prvky v odměňování se uplatňují pouze po zhodnocení jejich návaznosti na jiné podnikové a personální strategie přitom se uplatňuje integrovaný přístup k vytváření vzájemně se podporujících procesů.

## Strategie odměňování

Strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by měly být vytvářeny její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. Skutečnost, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit 70 i více procent z celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice v podobě mezd a platů se vrátila v podobě přidané hodnoty.

Účinná strategie odměňování:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení;
- vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá;
- je vedena potřebami podnikání a je v souladu se podnikovou strategií;
- spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců;
- je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi;
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie vychází z tohoto prostředí;
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování;
- je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti;
- je praktická a proveditelná;
- byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší – pokud by tomu tak nebylo, některé snahy v odměňování, jako např. odměňování podle výkonu, by byly zcela neúspěšné.

Strategie odměňování by měla být vypracována jako nedílná součást celkové personální strategie organizace. Jejím cílem by mělo být zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly organizace, jejího rozvoje a všech cílů týkajících se zlepšování výkonu organizace. Tato strategie by také měla brát v úvahu klima zaměstnaneckých (pracovních) vztahů a procesy vyjednávání o mzdách a platech s odbory.

### Obsah strategie odměňování

Stránky odměňování pracovníků, které je možné považovat za klíčové strategické záležitosti, jsou:

- konkurenceschopná odměna;
- dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování;
- restrukturalizace systému odměňování tak, aby bral v úvahu a podporoval organizační změny; např. zavedení pásem s širokým rozpětím po snížení počtu úrovní řízení v organizaci;
- použití odměny jako nástroje zlepšování výkonu a změny kultury;
- přenesení rozhodování o mzdách na liniové manažery;
- zapojení pracovníků do záležitostí odměňování;

- rozvíjení týmové práce;
- zvyšování úrovně schopností a rozšiřování kvalifikační základny (podpora víceoborové kvalifikace).

## Politika odměňování

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání. Může obsahovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle. Zaměřuje se na takové záležitosti jako jsou:

- *konkurenceschopná peněžní odměna* – „mzdová politika“ nebo „mzdové postavení“ organizace ukazuje, nakolik chce být „vedoucí na trhu“, tj. jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů a tržními sazbami si přeje udržovat;
- *vnitřní spravedlnost* – tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem, a okolnosti, za jakých potřeba být konkurenceschopný může převážit nad principem vnitřní spravedlnosti;
- *odvozenost či zásluhovost odměny* – míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech (kvalifikaci);
- *pohyblivá odměna* – míra, v jaké by zásluhová odměna měla být vystavena riziku, tj. nebyť zahrnuta do základní odměny;
- *individuální nebo týmové odměňování* – potřeba orientovat odměny na individuální nebo týmový výkon;
- *zaměstnanecké výhody* – typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány, a míra, v jaké si mohou pracovníci vybírat výhody, o které mají zájem;
- *složení celkové odměny* – podíl základní odměny, pohyblivé odměny a nepřímé odměny (zaměstnanecké výhody) v celkové odměně a využití nepeněžních odměn, přičemž se bere v úvahu, že je vždy možnost výběru v rámci portfolia forem odměny;
- *struktura* – míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu (s úzkým rozpětím) nebo strukturu, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí;
- *priority odměňování* – stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na „hromadění odměny do výše“ pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytovat odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí (jinými slovy, kdo jsou lidé, kteří nejvíce zabezpečují celkový výkon organizace a kteří by podle toho měli být odměněni?);
- *diferenciace* – úroveň odměny na vrcholu organizace v porovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn;
- *flexibilita* – míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování; stupeň důslednosti žádoucí při uplatňování politiky; rozsah kontroly vykonávané z centra;
- *uniformita* – míra, v níž by měly být mzdové / platové struktury a politika odměňování uplatňovány v celé organizaci nebo být přizpůsobeny pro různé úrovně nebo kategorie pracovníků;
- *postoupení pravomocí* – množství pravomocí týkajících se rozhodování o odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery;

- *kontrola* – nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra;
- *neutralita z hlediska pohlaví* – přístup který bude uplatněn v zájmu vyloučení diskriminace z důvodu pohlaví v procesech a strukturách odměňování tak, aby bylo zajištěno, že za práci stejné hodnoty bude poskytnuta stejná odměna;
- *partnerství* – míra, v jaké organizace připouští podíl pracovníků na dosaženém úspěchu (hospodářských výsledcích);
- *zapojení a spoluodpovědnost* – nakolik budou pracovníci zapojeni do rozhodování o odměnách, které se jich týkají, včetně vytváření nových přístupů;
- *transparentnost* – kolik by toho mělo být zveřejňováno o politice a praxi odměňování.

## Vývoj v oblasti řízení odměňování

Hlavní změny v řízení odměňování shrnuté Armstrongem a Brownem (2001) ukazuje obrázek 40.2.

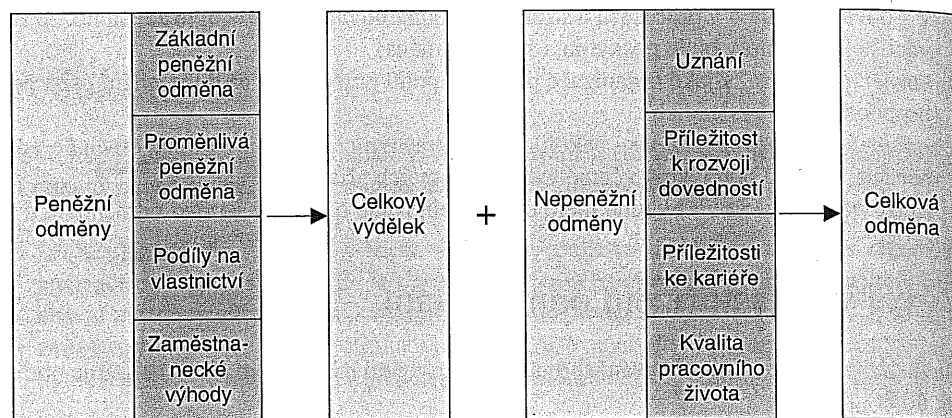
Starý přístup	Nový přístup
Orientace na peněžní odměny	Orientace na celkové odměny
Reagující mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízené mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Byrokratické systémy mezd a platů	Flexibilní systémy mezd a platů
Oddělené (samostatné) systémy mezd a platů	Systémy mezd a platů integrované s procesy řízení lidských zdrojů
Hierarchické struktury	Orientace na laterální / soustavný rozvoj
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Priorita ve vnitřní spravedlnosti	Orientace na trh
Vztahující se k vykonávané práci	Vztahující se k lidem
Vnucená „nejlepší praxe“	Přizpůsobení zásluhovosti / kultuře
Řízené personálním útvarům	Přenesení pravomocí na liniové manažery
Mzdové žebříčky / mnohastupňové struktury	Širokopásmové nebo druhům prací odpovídající struktury

Obr. 40.2 Vývoj v oblasti řízení odměňování

### Orientace na celkové odměny

Pojem celkové odměny, jejíž model ukazuje obrázek 40.3., se zaměřuje na vzájemně podmíněný a kumulativní vliv různých forem odměny – základní peněžní odměny, proměnlivé peněžní odměny, zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn. Předpokládá, že cílem strategie odměňování by mělo být vytvoření integrovaného a vzájemně se podporujícího souboru

procesů, které ve vzájemném spojení budou mít mnohem výraznější a dlouhodobější vliv na individuální, týmovou a podnikovou efektivnost.



Obr. 40.3 Složky celkové odměny

## Strategické odměny

V minulosti mělo peněžní odměňování sklon reagovat na podnikové a tržní tlaky a vytvářet krátkodobé všeluky. Ed Lawler v roce 1990 odhalil omezení tohoto přístupu, když napsal:

Východiskem pro proces vytváření jakéhokoliv systému odměňování musí být strategický program organizace. A tak v prvním kroku při vytváření systému odměňování v organizaci je třeba se zaměřit na chování jedince i organizace, které jsou potřebné pro to, aby byla organizace úspěšná.

## Podnik a podnikání odrážející odměny

Odměňování už není izolovanou činností, je součástí strategického podnikového procesu. To kontrastuje s tradičním administrativním přístupem k odměňování, kdy specialisté na odměňování žili izolovaným životem, provozovali byrokratické systémy a zabývali se každodenně nebo u příležitosti přezkoumávání systému odměňování záležitostmi mzdových či platových tříd nebo úrovně mezd a platů.

## Flexibilní systémy peněžních odměn

Stále více se objevuje tendence ke „svobodnějším“ strukturám a procesům odměňování a z toho plyne vytváření širokých pásem a druhů prací a v mnoha podnicích pak i vykázání hodnocení práce spíše do podpůrné role než do role, kde hodnocení práce dominuje vytváření mzdových a platových stupňů, a tudíž rozhodování o mzdách.

## Integrace odměňování s procesy řízení lidských zdrojů

Systémy odměňování a podpůrné procesy, jako je hodnocení práce a hodnocení pracovníků, existovaly obvykle samostatně, odděleně od procesů řízení lidských zdrojů. Měly svá vlastní

pravidla a měly jen malou, nebo dokonce žádnou vazbu s ostatními procesy řízení lidských zdrojů. To, jak poznamenal v roce 2000 Armstrong, se mění:

Širokopásmové struktury a struktury založené na druzích prací už nejsou prostě považovány za nástroje poskytování peněžní odměny a jsou viděny jako něco, co doplňuje politiku týkající se schopností a rozvoje kariéry. Hlavním cílem je poskytovat informace o příležitostech k rozvoji a o drahách kariéry, což – jako součást procesu řízení pracovního výkonu – může přispět k plánování osobního rozvoje.

Ve skutečnosti se organizace zpočátku zaměřují na potřebu takové politiky a takových procesů, protože si to vyžaduje podnikání. A pouze z tohoto důvodu zvažují, jak jim systémy odměňování mohou pomoci, přičemž často odvíjejí struktury mezd a platů od systému schopností a profilů schopností.

## Orientace na soustavný rozvoj

V tom, co bylo kdysi typickou mnohastupňovou strukturou, byl kladen důraz na hierarchii. Jediným pohybem dopředu byl pohyb vzhůru prostřednictvím povyšování a zařazování do vyšších mzdových či platových tříd. Tlak na zařazování do vyšších tříd přispěl k nekontrolovanému pohybu a ke snížení spolehlivosti hodnocení práce, protože v zájmu ospravedlnění zařazení člověka do vyšší třídy s ním bylo manipulováno. V plošší, štfhlejší organizaci se zúžily příležitosti k povýšení, ale rozšířil se prostor pro laterální, horizontální rozvoj. Role jsou flexibilnější a lidé nejen, že rostou ve svých rolích, ale své role si rozšiřují.

## Odměňování podle přínosu

Jak v roce 1999 poznamenali Brown a Armstrong: „Cíle systémů odměňování podle výkonu nebyly často jasné, dohodnuté nebo akceptované (a v některých případech dokonce ani neodrážely výkon), a co bylo ještě horší, tato systémy v praxi nefungovaly tak, jak to bylo původně zamýšleno.“ Jinou námitkou vůči odměňování podle výkonu bylo to, že bylo zaměřeno pouze na výstupy. Přesvědčení, že lidé by měli být odměňováni za své dovednosti nebo schopnosti (vstupy) vedlo k zájmu o odměňování podle schopností. Avšak v poslední době se uznává, že lidé by měli být odměňováni jak za výstupy (výsledky), tak za vstupy (schopnosti): jinými slovy, nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají. Tento přístup se nazývá odměňování podle přínosu.

## Orientace na trh

Svého času měly organizace sklon věnovat více pozornosti vnitřní spravedlnosti odměn než jejich vnější konkurenceschopnosti. Ale nyní podniky, jako například BT, IBM a Xerox GB, uznávají, že musejí na trhu práce soutěžit o nedostatkové typy pracovníků a to znamená, že úroveň jejich mezd a platů se musí orientovat podle situace na trhu. Téměř bez výjimky podniky zahrnuté do průzkumu britského Institute of Personnel and Development uskutečněného v roce 2000 (Armstrong a Brown, 2001) uplatňovaly politiku odměňování orientovanou na trh, která byla často spojena s širokopásmovou strukturou nebo strukturou založenou na druzích práce.



## Odměňování orientované na lidi

Ed Lawler v roce 1986 napsal, že hodnocení práce má sklon depersonalizovat lidi tím, že je spíše dává na stejnou úroveň se souborem povinností, než aby se soustředovalo na to, kdo lidé jsou a co mohou dělat. Zastával spíše na lidech než na práci založený přístup a to se stalo významným aspektem filozofie stojící v pozadí širokopásmových struktur či struktur založených na druzích práce – tj. že hodnotu přidávají lidé a nikoliv práce či pracovní místa a že lidé by měli být odměňováni spíše podle svého přínosu, než podle toho, že jim byla náhodou přidělena určitá práce. Důraz je kladen spíše na role – úlohy, které lidé hrají – než na práce či pracovní místa – úkoly, které jim byly přiděleny na základě popisu pracovního místa.

## Nejlepší přizpůsobení / soulad

Řízení odměňování bylo mnoho let založeno na pojetí „nejlepší praxe / postup“ – na tom, že existují univerzálně platné způsoby, jak dělat správné věci. Nyní se klade důraz na „nejlepší přizpůsobení / soulad“. Strategie a postupy v odměňování by měly odpovídat podmínkám organizace. Měly by být přizpůsobeny, být v souladu s potřebami podnikání a podnikovou kulturou – takovou, jaká v současné době je, nebo takovou, jakou si organizace přeje, aby byla.

## Přenesení pravomocí na liniové manažery

Personální útvar měl tradičně pod kontrolou realizaci politiky odměňování i praktické provádění odměňování. Linioví manažeři měli sklon dělat to, co jim bylo řečeno. Někteří se schovávali za rozhodnutí personálního útvaru a rádi na něj svalovali vinu za problémy s odměňováním. Jiní neměli dostatek dovedností, nebo nechtěli ztrácet čas řízením odměňování ve svých vlastních útvarech. Nyní se projevuje tendence přenést na liniové manažery větší míru odpovědnosti za rozhodování o odměnách. Je to součástí politiky zlepšování, která zahrnuje i přenášení rozhodování a odpovědnosti.

Přenášení rozhodování o odměnách je často spojeno s širokopásmovými strukturami, protože zvýšená flexibilita takových struktur znamená, že manažeři, kteří jsou nejbližší lidem a jimi vykonávané práci jsou nejlépe pro řízení odměňování informováni.

## Širokopásmové nebo druhům prací odpovídající struktury

Řada výše zmíněných faktorů přispěla k odklonu od mzdových / platových stupnic a mnohastupňových struktur. Nejdůležitějšími z těchto faktorů byla potřeba:

- dosáhnout větší flexibility v řízení odměňování;
- omezení byrokracie spojené s mnohastupňovými strukturami a hodnocením práce;
- odměňovat laterální, horizontální rozvoj a soustavné zlepšování;
- vyjasnit dráhy kariéry;
- reagovat na měnící se povahu práce;
- zabezpečit větší zapojení manažerů do odměňování.

To jsou všechno skutečnosti, které vedly organizace k zavedení širokopásmových struktur a struktur založených na druzích práce, popřípadě ke kombinaci obou, což se stává spíše normou než výjimkou.

# 41 Hodnocení práce

Rozhodnutí o úrovních mezd a platů a mzdových / platových strukturách tvoří základ systému odměňování. Tato rozhodnutí jsou založena na hodnocení práce popsaném v této kapitole a na průzkumu sazeb na trhu práce (mzdových / platových šetření), jímž se zabývá kapitola 42. V této kapitole:

- je definováno hodnocení práce;
- probírá se jeho podstata, hlavní rysy a základní metodologie;
- jsou popisovány různé typy systému hodnocení práce;
- zvažují se důležité skutečnosti, které je třeba vzít v úvahu při zavádění a udržování hodnocení práce, včetně otázek stejné odměny za práci stejné hodnoty.

## Hodnocení práce – definice a účel

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Jeho účelem je:

- poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury;
- pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace;
- umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních;
- stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna.

Hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech. Může pomoci při interním porovnávání a do jisté míry i při externí porovnávání tím, že poskytuje společný jazyk pro diskuse o relativní hodnotě prací a lidí.

Průzkum, který uskutečnili Armstrong a Baron (1995), zjistil, že 55 % z 316 šetřených organizací mělo formální systémy hodnocení práce. Potvrdilo se, že hlavním důvodem proč organizace zavedly hodnocení práce, bylo zajistit spravedlivější mzdovou strukturu. Organizace obvykle zavádějí hodnocení práce, protože chtějí nahradit chaos pořádkem, vnitřní nesoulad důsledností a zásadovostí a aparátnické rozhodování rozhodováním racionálním.

Hodnocení práce však není vědeckým a objektivním „systémem“, který, poté co je „zaveden“, okamžitě odstraní všechny problémy, které se vyskytují v řízení vnitřních relací tím, že zavede pevné sazby mezd a platů a kontrolu mzdové struktury. To by ovšem byl příliš velký požadavek na hodnocení práce, které je třeba považovat spíše za proces než za systém. Tento proces může být systematický a může snížit míru subjektivity, avšak vždy bude více technikou než vědou. A protože se spoléhá na lidský úsudek, nemůže být nikdy zcela objektivní.

## Hlavní rysy hodnocení práce

Hodnocení práce je možné považovat za:

- *Komparativní proces* – zabývá se vzájemnými vztahy nikoliv absolutními hodnotami.
- *Posuzovací proces* – vyžaduje uplatňování úsudku při interpretaci údajů o pracích / pracovních místech a rolích (definice prací / pracovních míst a rolí nebo vyplněné dotazníky analýzy pracovních míst), při porovnávání jedné práce s jinou, při porovnávání práce s definicemi úrovně faktorů a stupnicemi a při vypracování tarifních stupňů (tříd, skupin) na základě pořadí prací, které vyplyne z hodnocení prací.
- *Analytický proces* – hodnocení práce může být posuzováním, avšak je založeno na informovaných posouzeních, která jsou v rámci analytického systému založena na procesu shromažďování údajů o pracích, na systematickém třídění těchto údajů s cílem rozčlenit je na jednotlivé prvky a znovu je sestavit do běžně užívané standardní podoby.
- *Strukturovaný proces* – hodnocení práce je strukturováno v tom smyslu, že je vytvořeno schéma, jehož cílem je pomoci hodnotitelům dospět k logickým a odůvodněným úsudkům. Tento systém se skládá z jazyka a kritérií, která jsou užívána všemi hodnotiteli, avšak proto, že kritéria jsou vždy interpretována subjektivně, plně nezabezpečují, že posuzování bude nejen logické, ale i racionální.

### Práce a lidé

Tradiční hodnocení práce záměrně nebere v úvahu hodnotu lidí. Lidské bytosti jsou považovány za zbytečné narušování ryzího světa hierarchií práce, jímž se hodnocení práce zabývá. Ovšem důvodem pro dogma, že „hodnocení práce měří hodnoty prací nikoliv lidí“, je zabránit kontaminaci procesu hodnocení ohledy na výkon jednotlivých pracovníků, kteří tuto práci vykonávají. A bylo by vskutku nežádoucí, aby se hodnotitelé práce dali vtáhnout do hodnocení pracovního výkonu, které je zcela jinou záležitostí.

Tradiční pohled však ještě předpokládá, že lidé nemají nic společného s hodnotou práce, kterou vykonávají, což je zcela absurdní. Zavádějící je rovněž všeobecný předpoklad, že lidé se spíše přizpůsobují pevné specifikaci svých prací než že se práce přizpůsobuje charakteristikám lidí, kteří ji vykonávají. V nové flexibilní organizaci se role vytvářejí a vyvíjejí podle silných a slabých stránek lidí, kteří je vytvářejí a naplňují. Souhrnně řečeno, jsou to lidé, kdo tvoří hodnotu, nikoliv práce.

### Základní metodologie

Proces hodnocení práce začíná určením toho, které práce mají být do hodnocení zahrnuty, a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Je také třeba rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, nebo zda pro různé úrovně nebo kategorie lidí budou použita odlišná schémata. Dalším krokem je vybrat jednu z metod popsanych dále v této kapitole. Závěrečné fáze jsou tyto:

- vybrat reprezentativní „typické“ či „vzorové“ práce, které budou použity jako základna pro porovnávání;
- rozhodnout o faktorech, které budou použity při hodnocení prací;
- analyzovat práce (pracovní místa) a role;
- určit pomocí procesu hodnocení relativní hodnotu prací;
- vytvořit mzdovou strukturu – to obvykle znamená navrhnout stupnici a poté rozhodnout o mzdových tarifech a tarifních rozpětích této struktury pomocí interního porovnávání a „tržního ocenění“ (na základě mzdových šetření).

## Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce mohou být zhruba rozděleny na tyto typy: neanalytické (sumární), analytické, jednofaktorové, založené na dovednostech a schopnostech, tržního oceňování a systémy používané poradenskými firmami v oblasti řízení, tedy tzv. „soukromé“ či „značkové“ metody.

*Neanalytické (sumární) metody* porovnávají práce jako celek navzájem aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují. Metoda pořadí prací, párového porovnávání a klasifikační (katalogová) metoda se obvykle považují za tři hlavní neanalytické metody, přestože metoda párového porovnávání je pouze statistickou metodou stanovení pořadí. Jiným neanalytickým přístupem, který obecně nebývá označován jako metoda, je vnitřní „poměrování“ (benchmarking). Benchmarking nemůže být považován za řádnou formu hodnocení práce, přesto jej mnohé organizace používají, i když jej takto nenazývají. Jakmile totiž tyto organizace skuteční počáteční analytické úkony hodnocení práce, mnohé z nich – kdykoliv zjistí těsnou příbuznost mezi zkoumanou prací a reprezentativní vzorovou prací – fakticky vytvářejí bloky prací pomocí interního poměrování.

*Analytickými metodami* jsou bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání. Pro svou složitost a řadu dalších základních vad, se metoda faktorového porovnávání ve své tradiční podobě málo používá, a proto se touto metodou tato kapitola dále nezabývá (úplný popis uvádějí Armstrong a Baron, 1998, popřípadě v české literatuře Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha, Management Press 2001). Modifikovanou formou, která by mohla být označena jako postupné či stupňovité faktorové porovnávání, je však někdy používána „znalcí“ pro hodnocení práce při vypracování znaleckých posudků vyžádaných pracovními soudy v případech zabývajících se rovností v odměňování.

*Tržní oceňování* se používá spolu s jinými interně orientovanými metodami hodnocení k ocenění prací s ohledem na tržní sazby.

*Metody založené na dovednostech nebo schopnostech* hodnotí spíše lidi než práce, a to v podobě jejich vlastností a schopností. Tyto metody jsou popsány v kapitole 42.

*Metody poradců řízení* – řada poradenských firem v oblasti řízení nabízí své vlastní „autorizované systémy“ či „značkové metody“. Jedná se zpravidla o analytické metody, založené obvykle na některé z forem bodovací metody, jako například HayGroup a Pilat (Gauge). Podrobnosti o těchto metodách uvádí Neathey (1994) (v české literatuře lze po-

drobnosti o metodě Hay nalézt např. v publikaci Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Praha, Linde 2000).

Základní rysy metody pořadí, klasifikační (katalogové) metody, vnitřního poměrování (benchmarkingu), bodovací metody a tržního oceňování jsou uvedeny dále.

## Metoda pořadí prací

Metoda pořadí je sumární, neanalytický přístup, který porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé stránky prací. Určuje postavení prací v hierarchii tím, že je umístí do řady podle toho, jak je vnímán jejich relativního význam.

Pokud se předpokládá uplatnění stupňovitěho mzdové struktury, tj. uspořádání mzdových tarifů do tarifních stupňů (viz kapitola 43), je třeba rozhodnout, jak uspořádané pořadí prací rozdělit do skupin prací, jejichž hodnota je považována za přibližně srovnatelnou nebo alespoň tyto práce patří do téže skupiny významnosti.

Metoda pořadí je nejjednodušší a nejrychlejší metodou hodnocení práce. Dá se říci, že posouzení hodnoty práce jako celku pro organizaci je prakticky tím, co lidé stejně dělají, když postupně posuzují různé charakteristiky práce při analytické metodě. Konec konců je možné argumentovat, že lidé pocítují, že jejich zařazení je správné tím, že si uvědomí, kde je jejich práce zařazena v poměru k jiným.

Nevýhodou metody pořadí však je, že neexistují žádné důvody k obhajobě pořadí – neexistují žádné definované standardy pro posuzování relativního významu. Jde prostě o věc názoru, i když lze namítat, že analytické metody nedělají víc, než že usměřňují názory do specifických oblastí.

## Klasifikační metoda

Klasifikační, neboli katalogová metoda je rovněž neanalytickou, sumární metodou, která porovnává práce jako celek s nějakou stupnicí, v tomto případě definovanou v podobě stupňů (tříd). Je založena na výchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány. Definice stupňů se snaží brát v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti a mohou se týkat i specifických kritérií, jako je úroveň rozhodování, znalosti, používané zařízení a vzdělání a výcvik požadované pro výkon práce. Práce jsou zařazovány do stupňů na základě porovnání celkového popisu práce s definicí stupně.

Klasifikační metoda je jednoduchá, rychle a snadno použitelná metoda vytváření skupin prací na základě předem dané struktury. Snaží se poskytnout některé standardy pro posuzování ve formě definice stupně. Její jednoduchost a snadnost, se kterou se ji lze naučit a používat, znamená, že je vhodná pro rozsáhlé soubory prací a pro decentralizované operace, u nichž by složitější systémy bylo obtížné uplatnit. Nebude však vhodná pro komplexní, složitě práce s charakteristikami, které nebudou jednoznačně odpovídat jednomu stupni, a budou tedy přesahovat více stupňů. Jako jiné neanalytické, sumární systémy nemůže být použita v případech, kdy jde o určení stejné hodnoty práce a existuje nebezpečí, že popisy se

stanou tak všeobecnými, že budou nedostatečné zejména při hodnocení hraničních případů, zvláště na vyšších úrovních. Klasifikační metoda má rovněž tendenci k nepružnosti v tom, že je málo citlivá na změny v povaze a obsahu prací.

## Vnitřní poměrování (benchmarking)

Vnitřní poměrování (benchmarking) je to, co lidé, když rozhodují o hodnotě prací, často dělají intuitivně. Hodnocení pomocí vnitřního poměrování prostě znamená porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor. Porovnávání se obvykle dělá na základě práce jako celku, aniž by se postupně analyzovaly jednotlivé faktory prací. Ukazuje se však, že vnitřní poměrování je mnohem přesnější a přijatelnější, je-li založeno na porovnávání definic rolí, které ukazují hlavní oblasti výsledků a znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k dosažení konkrétních výsledků.

Vnitřní poměrování je jednoduché a rychlé a je přirozené v tom smyslu, že znamená porovnávání jedné práce s druhou, což je konec konců podstatou každého hodnocení práce. Může poskytnout přijatelné výsledky, pokud je založeno na porovnávání přesných popisů pracovních míst či prací nebo rolí. Spolehá však na úsudek, který může být zcela subjektivní a který lze obtížně doložit. Závisí také na identifikaci vhodných modelových či vzorových prací, které jsou správně zařazeny a odměňovány, a proto se může také stát, že takové porovnávání může pouze prodloužit existující nespravedlnost. Zásadně by nebylo přijatelné v případech, kdy jde o spory týkající se stejné hodnoty práce.

## Bodovací metoda

Bodovací metoda je analytickou metodou hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí.

Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory (také se používá termín „placené faktory“) nebo klíčové prvky či požadavky práce. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různém míře. S použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, která představuje hodnotu práce.

Bodovací metoda je založena na *faktorovém schématu (plánu)*, které se skládá z:

- výběru faktorů, které budou ve schématu použity;
- hodnotících stupnic faktorů;
- váhy faktorů.

## Výběr faktorů

Faktor je vlastnost, která se vyskytuje v různém stupni v pracích, které mají být hodnoceny, a která může být použita jako základna pro ocenění relativní hodnoty prací. Jestliže se v běžné hantýrce říká, že nějaká práce je odpovědnější než jiná, a tudíž má větší hodnotu, použije se odpovědnost jako faktor, je však přitom jen volně definována.

Když hodnotíme nějakou práci, dokonce i když není definováno žádné formální hodnotící schéma, vždy máme na mysli některé kritérium. Může to být nějaký obecný pojem „odpovědnosti“, nebo se může konkrétněji vztahovat k velikosti řízených zdrojů nebo k příspěvi (přínosu) ke konečným výsledkům.

Bodovací schémata mohou mít libovolný počet faktorů, avšak pro zjednodušení jich bývá obvykle mezi třemi a dvanácti. Mohou být volně seříděny do tří skupin:

- *Vstupy* – znalosti a dovednosti a jakékoliv jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce. Mohou zahrnovat takové aspekty jako jsou technické nebo odborné znalosti, manuální nebo duševní dovednosti, interpersonální dovednosti a dovednosti potřebné pro vedení týmu. Vzdělání, výcvik a zkušenosti potřebné k rozvoji znalostí a dovedností mohou být rovněž považovány za faktor, podobně jako akademické, technické nebo odborné vzdělání, které ukazuje úroveň získaných znalostí.
- *Proces* – charakteristiky práce, které určují požadavky kladené prací na pracovníka, který ji vykonává. Zahrnují takové aspekty jako duševní úsilí, řešení problémů, složitost, originalita, kreativita, soudnost a iniciativa, týmová práce, jednání s lidmi (používání interpersonálních dovedností) a fyzické faktory, jako je fyzické úsilí, pracovní podmínky a nebezpečí nebo rizika spojená s prací.
- *Výstupy* – příspěvek (přínos) pracovníka zastávajícího dané pracovní místo ke konečným výsledkům (nebo míra ovlivnění těchto výsledků), který bere v úvahu takové aspekty práce jako je odpovědnost za výsledky, kvalitu, prodej, zisk apod., odpovědnost za zdroje jako jsou lidé, jmění a peníze, pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb.

Seznam typických faktorů může obsahovat:  
 znalosti a dovednosti (vstup);

- odpovědnost (výstup);
- rozhodování (proces);
- složitost (proces);
- interpersonální dovednosti (proces).

Při vypracovávání faktorového schématu (plánu) někdy vzniká pocit, že větší četnost faktorů zabezpečí přesnější posuzování ze strany hodnotitelů. To je však iluze. Čím více je faktorů, tím větší je pravděpodobnost jejich překrývání a duplicit. Pro hodnotitele je tak při hodnocení obtížné nalézt požadované jemné rozlišení. Při použití mnohofaktorových schémat se také značně zvyšuje pracnost hodnocení.

Neexistují žádná absolutní pravidla pro to, které faktory by měly být vybrány, avšak z práva na stejnou odměnu za práci stejné hodnoty vyplývá, že by měly být brány v úvahu ta-

kové požadavky, které klade práce na pracovníka, jako je například námaha (úsilí), dovednosti a rozhodování.

Výběr faktorů a váha, která je jim dávána, budou ovlivněny hodnotami organizace v tom, co je považováno za důležité, když se hodnotí přínos lidí v jejich rolích. Výběr proto v sobě zahrnuje i sdělení pracovníkům o těchto hodnotách a to je také dobrý důvod zahrnout je do vytváření schémat „šitých a míru“.

## Stupnice pro hodnocení faktorů

Stupnice pro hodnocení faktorů se skládají z definic úrovní, ve kterých se faktor může vyskytovat v kterékoliv z prací, které mají být hodnoceny. Práce jsou pak podle těchto faktorů analyzovány, výsledek této analýzy se porovnává s definicemi úrovně faktoru a tak se stanoví úroveň daného faktoru v práci. Maximální počet bodů za faktor je určen vahou faktoru (viz dále), a když je stanovena, ke každé úrovni může být přiřazen určitý počet bodů nebo rozpětí bodů. Přitom se používá obvykle aritmetická stupnice (např. 20, 40, 60, 80, 100).

Počet úrovní nebo stupňů u každého faktoru závisí na rozsahu prací, který má být hodnocen, a na míře citlivosti schématu, která má být dosažena. Většina schémat má až šest nebo sedm úrovní, neexistuje však žádné pravidlo, které by říkalo, že by všechny faktory musely mít stejný počet úrovní.

Složitost práce
<i>Definice faktoru</i>
Proměnlivost a rozmanitost úkolů prováděných držitelem pracovního místa a rozsah (okruh) používaných dovedností.
<i>Definice úrovní</i>
1. Vysoce se opakující práce, při níž se vykonávají tytéž úkoly nebo skupiny úkolů bez jakýchkoliv významných změn.
2. Dostí úzký okruh vykonávaných úkolů, které jsou navzájem příbuzné a znamenají používání omezeného rozsahu dovedností.
3. Existuje určitá rozmanitost prováděných činností, i když obecně jsou tyto činnosti dosti podobné. Musí se používat dosti široký rozsah dovedností.
4. Rozmanitá škála obecně podobných úkolů. Uplatňuje se široká škála organizačních, odborných nebo řídicích dovedností.
5. Velká rozmanitost úkolů, z nichž mnohé si nejsou navzájem podobné nebo příbuzné. Uplatňuje se široká škála odborných a/nebo manažerských dovedností.
6. Práce je multidisciplinární a znamená plnění širokého okruhu vysoce rozmanitých povinností.

Obr. 41.1 Příklad definice faktoru a jeho úrovní

Cílem definování úrovní faktoru je vytvořit stupňovitou řadu definic, které vytvoří jasné vodítko k tomu, jak by měl být daný faktor oceněn. Toho je obtížné dosáhnout a použití stupňovaných přídavných jmen (velký, větší, největší), které nemají žádný přesný význam, se může stát sémantickým cvičením. V některých případech je však možné kvantifikovat úroveň ukazateli výstupů nebo množství řízených zdrojů. Po sobě jdoucí úrovně lze také definovat odkazem na použití určitých dovedností nebo potřebou zvláštní kvalifikace, výcviku nebo zkušenosti. V praxi se mohou definice úrovní stát pro hodnotitele názornější, pokud je

mohou porovnat s modelovými, vzorovými či klíčovými pracemi. Ve skutečnosti se stává to, že poněkud abstraktní definice úrovně se konkretizuje příkladem a provádí se porovnání jedné práce s druhou a zároveň porovnání této práce se stupnicí.

Příklad definice určitého faktoru a jeho úrovně je uveden na obrázku 41.1.

### Váhy faktorů

Faktorové schéma (plán) obsahuje rozhodnutí o relativní důležitosti různých faktorů – tj. jejich váhy pro účely bodování. Může být rozhodnuto, že všechny faktory by měly mít stejnou váhu, avšak většina bodovacích systémů přisuzuje jednotlivým faktorům různé váhy.

V každém případě se jedná o zásadní rozhodnutí. Faktor, který je nadhodnocen vůči svému skutečnému významu jako jeden z řady faktorů může způsobit, že hodnocení budou silně zkreslená. Např. nadhodnocení faktoru, který se týká počtu řízených pracovníků, může neprávem zvýhodnit spíše manažery s velkým počtem snadno řízeného personálu před specialisty, které mají značné pravomoci a odpovědnost. Stanovení váhy faktorů má důsledky i pro otázku stejné hodnoty práce. Nadhodnotit takový faktor jako je fyzická námaha, ke které dochází u prací vykonávaných muži, může být považováno za diskriminační vůči ženám.

### Vyplnění faktorového schématu (plánu)

Vyplnění faktorového schématu (plánu) s váženým bodovým hodnocením je ilustrováno v tabulce 41.1.

Tab. 41.1 Faktorové schéma (plán)

Faktor	Úrovně					
	1	2	3	4	5	6
Znalosti a dovednosti	20	40	60	80	100	120
Odpovědnost	20	40	60	80	100	120
Rozhodování	15	30	45	60	75	90
Složitost	10	20	30	40	50	60
Kontakty	10	20	30	40	50	60

### Použití faktorového schématu (plánu)

Proces bodovacího hodnocení práce obsahuje analýzu práce či pracovního místa z hlediska těchto faktorů, porovnání této analýzy s definicí faktoru a úrovně, přidělení úrovně a bodové hodnoty každému faktoru práce a součet bodových hodnot faktorů s cílem zjistit celkový počet bodů pro hodnocenou práci tak, jak je uvedeno v tabulce 41.2.

Výsledek může být porovnán s bodovými hodnotami ostatních prací a tak vznikne pořadí prací podle jejich bodové hodnoty. Pokud se použije stupňovitá mzdová struktura, je v tom případě třeba rozhodnout, jak by tyto práce měly být zařazeny do tarifních stupňů (to je často věcí úsudku). Odděleně se rozhoduje o mzdových rozpětích přiřazených k jednotlivým stupňům práce, což bude ovlivněno přihlédnutím k tržním sazbám, přičemž je třeba brát v úvahu odpovídající rozpětí mzdy v tarifním stupni a míru mzdové diference mezi stupni.

Tab. 41.2 Příklad bodového ohodnocení práce

Faktor	Hodnocená úroveň	Skóre
Znalosti a dovednosti	3	60
Odpovědnost	4	80
Rozhodování	4	60
Složitost	5	50
Kontakty	3	30
Celkové skóre		280

### Výhody bodovací metody

Výhodou bodovacích systémů je:

- Hodnotitelé jsou nuceni brát v úvahu řadu faktorů, které – pokud jsou součástí všech prací a ovlivňují je různými způsoby – mohou pomoci vyhnout se příliš zjednodušujícím soudům, k nimž může docházet při použití neanalytických, tedy souhrmných metod.
- Bodovací systémy nabízejí hodnotitelům definovanou měřítku, která by jim měla pomoci dosáhnout při jejich rozhodování určitého stupně objektivnosti a důslednosti.
- Dělají přinejmenším dojem, že jsou objektivní, a to i v případě, že nejsou, a to vyvolává dojem, že jsou poctivé a spravedlivé.
- Poskytují základ, který pomáhá při vytváření mzdových struktur (viz kapitola 43).
- Jsou použitelné v případech, kdy je třeba řešit otázku prací stejné hodnoty (např. u soudu).
- Jsou vhodné pro počítačové zpracování.

### Nevýhody bodovací metody

Bodovací systémy mají tyto nevýhody:

- Jsou složité při vytváření, zavádění a udržování.
- Podávají poněkud falešný dojem vědecké přesnosti – přitom je stále nezbytné užívat úsudku při výběru faktorů, definování úrovně uvnitř faktorů, při rozhodování o váhách a při interpretování informace o pracích ve vztahu k definicím faktorů a úrovním faktorů.
- Předpokládají, že je možné kvantifikovat různé stránky prací na téže stupnici hodnot, a tak je slučovat dohromady (sčítat). Avšak dovednosti nemusejí být nezbytně tímto způsobem sčítatelné.
- Jsou založeny na předpokladu, že vážení faktorů je možné dělat u všech prací stejně. Je však možné prokázat, že každá práce bude mít svůj vlastní model vah faktorů. Jinými slovy, bude se lišit nejen úroveň faktoru obsaženého v práci, ale i relativní váhy přiznané určitému faktoru uvnitř práce se budou lišit od vah v jiných pracích.

Ponecháme-li stranou problém složitosti, pak tento seznam nevýhod pouze potvrzuje, co již víme o kterémkoliv z forem hodnocení práce. Není to vědecký postup. Nemůže zaručit úplnou objektivnost nebo absolutní přesnost při zařazování prací. Nemůže udělat více, než poskytnout rozsáhlé zmapování vnitřních relací, do nichž by práce měly být ve mzdové struk-

tuře zařazeny. Analytická povaha bodovací metody však přinejmenším poskytuje přesnější obraz než neanalytické, souhrnné metody. Jestliže je používání této metody pečlivě řízeno, výsledky budou pravděpodobně přijatelné (budou pocíťovány jako spravedlivé) a bude vytvořen solidní základ pro řešení problému stejného odměňování za práce stejné hodnoty. Kromě toho, a to je důležité, bodovací metoda poskytuje dobrý základ pro vypracování stupňovitých mzdových struktur.

Bodovací metodu však silně napadl Lawler (1986) z jiných důvodů. Naznačil, že hodnocení práce bylo původně vyvinuto na podporu tradičního byrokratického řízení a že skutečná podstata systémů založených na bodovací metodě se nezměnila od doby, kdy byla původně uplatněna, tj. od počátku 20. století. Domnívá se, že hodnocení práce odosobňuje lidi tím, že je dává na stejnou úroveň s řadou povinností namísto toho, aby se zaměřilo na to, čím jsou a co jsou schopni dělat. Systémy hodnocení práce silně podporují pojetí hierarchie řízení a neberou v úvahu organizace, ve kterých je kladen důraz na znalosti a práci na vysoké technické úrovni a kde je důležitá flexibilita a široký rozsah dovedností. Doporučuje, aby se důraz kladl spíše na lidi než na práce či pracovní místa a aby za rozhodující kritéria pro stanovení hodnoty lidí pro organizaci byly považovány úrovně dovedností a schopností, které potřebují k zabezpečování efektivního přínosu ve svých rolích. Bylo by možné uvést mnohé na podporu tohoto argumentu, a proto se přikládá velký význam novým přístupům k hodnocení práce založeným na nových dovednostech nebo na schopnostech, jak je o něm pojednáno dále, a na stále větším používání „širokopásmových“ mzdových struktur nebo mzdových křivek tak, jak je to popsáno v kapitole 43.

## Hodnocení založené na dovednostech

Hodnocení založené na dovednostech zařazuje práce podle úrovně dovedností nebo zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání. Může existovat řada faktorů dovednosti, každý se svou hodnotící stupnicí, popřípadě se mohou jednotlivé stupně vztahovat k nějaké oficiální klasifikaci kvalifikace.

Tato metoda se zaměřuje na jedince a na vstupy, které jsou schopni poskytnout. Předpokládá se, že nároky, které klade pracovní proces na pracovníka, aby zabezpečil očekávané výstupy, mohou být měřeny úrovní požadovaných vstupů. Jedná se tedy o přístup k hodnocení orientovaný spíše na osoby, než na samu práci. Hodnocení založené na dovednostech je flexibilní a může reagovat rychleji na požadavky na nové dovednosti, jejichž získání nebo rozvoj je třeba podpořit a odměnit. Nejčastěji se používá pro technické a provozní práce ve zpracovatelských odvětvích a v odvětvích zaměřených na procesy.

Problémem tohoto přístupu je, že důraz na vstupy vytváří dojem, že se odměňují dovednosti, i když se nedosahuje výsledků. To však nedává smysl. Dovednosti by měly být oceňovány, jen pokud jsou produktivně využívány a proces analýzy a hodnocení by to měl brát v úvahu.

Hodnocení založené na dovednostech je spojeno s odměňováním podle dovedností (viz kapitola 44). Metody analýzy dovedností byly popsány v kapitole 23.

## Hodnocení založené na schopnostech

Hodnocení založené na schopnostech měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání. Tento typ měření práce je založen na tom, že měřítkem relativní hodnoty prací je úroveň schopností požadovaná pro efektivní vykonávání těchto prací.

Podobně jako hodnocení založené na dovednostech se i měření založené na schopnostech zaměřuje na lidi. Soustřeďuje se na vstupy a procesy a je možné namítat, že postrádá ocenění přínosu. Tento nedostatek je možné překonat tím, že do definic úrovní schopností se zahrnou požadavky na výkon, přičemž se bere v úvahu, že schopnost je především schopností úspěšně využívat znalosti a dovednosti, nejsou to jen znalosti a dovednosti jako takové.

## Tržní oceňování

Mnohé organizace odmítají myšlenku formálního hodnocení práce a svá rozhodnutí o hodnotách práce zakládají na „tržním ocenění“, což znamená porovnávání interních mzdových sazeb se sazbami na trhu. Předpokládají, že „práce má takovou cenu, jakou uzná trh“, a z toho důvodu by relace tržních sazeb měly určovat vnitřní relace.

Problémem tohoto přístupu je to, že pojetí tržních sazeb je mnohem méně přesné než si většina lidí myslí. Kromě toho jsou tržní sazby kolísavé a nepředvídatelné. Spoléhání jen na porovnávání s tržními sazbami nemusí nezbytně poskytnout dostatečně spolehlivou nebo stabilní základnu pro spravedlivé mzdové struktury, i když tržní sazby budou nepochybně mzdové sazby uvnitř této struktury ovlivňovat.

Dalším problémem spojeným s tržním oceňováním je, že obvykle je možné získat údaje o tržních sazbách jen pro některé práce v organizaci. Může být obtížné získat informace o unikátních nebo vysoce specializovaných pracích. Může být rovněž obtížné určit přesně tržní cenu „individualit“, jejichž hodnota pro organizaci závisí více na úrovni jejich osobních dovedností a schopností než na úrovni jejich odpovědnosti v hierarchii práce. Organizace, které spoléhají na tržní oceňování kromě toho musejí rozhodovat o tom, jak tyto práce sladit do mzdové struktury. Pokud mají nejběžnější typ struktury, který seskupuje práce do stupňů, budou muset ještě vyslovit předpoklad o vnitřní hodnotě těchto prací, přiznat jim nějaké pořadí a zařadit je do stupňů. Dokonce i v případě, že nemají stupňovitou mzdovou strukturu nebo mzdovou stupnici, jak je popsána v kapitole 43, budou stejně ještě muset určit vnitřní relace. Argumentem ve prospěch některých forem systematického nebo analytického procesu hodnocení prací popsaných v této kapitole je, že přinejmenším poskytují oporu pro taková rozhodnutí, která zabezpečují určitý stupeň spravedlnosti, důslednosti a logičnosti a – co je důležité – mohou posloužit jako zdůvodnění nebo vysvětlení rozhodnutí o zatřídění nebo hodnotě práce.

## „Pro“ a „proti“ formálnímu hodnocení zaměřenému na práci

Ačkoliv existují silné argumenty spíše ve prospěch přístupu zaměřeného na lidi než na práci a ačkoliv tržní oceňování uznává realitu na trhu, mnoho organizací dává přednost používání jednoho z tradičních přístupů. Každá z výše popsaných metod zaměřených na práci má své výhody a nevýhody, a proto před výběrem mezi nimi bude užitečné shrnout argumenty pro a proti formálnímu přístupu zaměřenému na práci.

### Argumenty „pro“

Argumenty ve prospěch formálního hodnocení práce jsou tyto:

- Přijetí obhajitelných rozhodnutí o zařazení práce a o mzdových sazbách vyžaduje rozumný základ – budou spíše akceptována taková rozhodnutí, je-li jasná logika, na které jsou založena.
- Řízení relací vyžaduje logický a důsledný přístup.
- Je nepravděpodobné dospět ke spravedlivé mzdové struktuře bez logické metody měření existujícího relativního významu práce.
- Problém stejného odměňování za práci stejné hodnoty může být zásadně řešen pouze s použitím formální a analytické metody hodnocení práce.
- Přiměřeně formální přístup k hodnocení práce poskytuje strategický rámec, ve kterém je možné přijímat racionální rozhodnutí v reakci na měnící se struktury a role organizace a na tlaky tržních sazeb.
- Nebude dosaženo logického a důsledného přístupu k měření relativní hodnoty prací, pokud se nedohodne metoda a soubor kritérií, které budou používat všichni hodnotitelé, a které budou představovat hodnoty organizace jako celku.

### Argumenty „proti“

Argumenty proti formálním, tradičním přístupům k hodnocení práce jsou:

- Žádný systém neprokázal, že spolehlivě měří to, co prohlašuje že měří, nebo že je spolehlivý v poskytování odpovídajících výsledků – hodnocení práce je třeba věřit, je to akt víry.
- Systémy porovnávání „celé práce“ vypadají špatně, protože se zdá, že neúměrně zjednodušují, avšak analytické systémy jsou také podezřelé – jablka a hrušky nelze spolu počítat; kvantifikace subjektivních soudů jim nepřidává na objektivitě.
- Hodnocení práce spoléhá na lidský úsudek; jeho metodologie může být logická a může poskytnout vodítko při posuzování, to však závisí na různých interpretacích a odlišných standardech mezi hodnotiteli a také jejich dřívější poznatky umožňují pronikání subjektivity.
- Zprůměrování skupiny subjektivních soudů, ke kterému se dospěje, když panely hodnotitelů práce dosahují shody v názorech, jim rovněž nepřidává na objektivitě.

- Všechny formální systémy hodnocení se znehodnocují se změnami organizace a s tím, jak si hodnotitelé osvojují dovednosti v manipulování systémem; dochází k nekontrolovaným změnám stupňů – k neodůvodněným úpravám v důsledku této manipulace – a mzdová struktura přestává být spravedlivá.
- Systémy hodnocení práce mohou být při zavedení a udržování nákladné – náklady na zavedení zahrnují nejen odměny za konzultace – pokud jsou použity – ale i nevyhnutelný růst peněžních odměn po zavedení hodnocení práce, obvykle nejméně o 3 %.
- Není univerzálním všelékem, za který jej některé organizace považují: jeho zavedení může být velmi delikátní záležitostí; hodnocení mohou založit dlouhodobé diference a zařazení a tak vytvořit více problémů než jich vyřešit; zavedení hodnocení práce vždy vyvolává očekávání, že odměna každého se zvýší, a i když budete pečlivě vysvětlovat, že k takovému zvýšení nedojde, řada lidí, a někdy velké množství lidí, bude nevyhnutelně zklamána.

A jsou zde ovšem ještě přesvědčivé argumenty, které nabídl Lawler (1986) a které již byly zmíněny dříve.

Je možné shrnout, že hodnocení práce se pokouší vnést objektivitu do procesu subjektivního posuzování. V tomto úkolu však nemůže nikdy plně uspět. Podle posledních analýz se všechny systémy hodnocení práce směřují do organizované racionalizace.

## Je hodnocení práce nezbytné?

Argumenty pro hodnocení práce, jak byly uvedeny výše, se zdají být samozřejmé, avšak argumenty proti jsou hrozná a jejich četba vyvolává otázku: „Je hodnocení práce skutečně nutné?“ Odpověď zní, samozřejmě ano. Hodnocení práce se nelze vyhnout. Je tím, co děláte kdykoliv se rozhodujete o tom, kolik má být zapláceno za jednu práci v poměru k jiné. Hodnocení práce je proto vždy nezbytné, i když nebude mít podobu jedné z tradičních metod.

## Zavádění hodnocení práce

### Koho by se mělo týkat?

V ideálním případě by měla být hodnocena každá práce tak, aby bylo možné zabezpečit porovnání v celé organizaci nebo alespoň mezi lidmi ve srovnatelných zaměstnáních na různých úrovních. Některé podniky však vylučují ředitele a popřípadě i vyšší manažery s odůvodněním, že jejich platová úroveň je většinou určována individuálně. Vysoce postavená pracovní místa jsou často formována dovednostmi určitých jedinců a mohou se změnit někdy velmi podstatně, když jeden manažer odejde nebo je povýšen a nahrazen jiným. Tam kde k tomu dochází, by hodnocení práce jasně znamenalo hodnocení jedince, nikoliv práce.

## Kolik systémů?

Existuje tendence mít různé systémy např. pro manažery, úředníky a manuální pracovníky, protože se považuje za obtížné vypracovat nějaký systém, který by byl stejně použitelný na všech úrovních odpovědnosti nebo pro zcela odlišné typy práce.

Stále více však organizace, které harmonizují a integrují své mzdové struktury, tzn. zařazují všechny pracovníky do stejné mzdové struktury, zavádějí jednotné systémy hodnocení práce, které se týkají všech pracovních míst, snad s výjimkou ředitelů – členů nejvyššího vedení.

## Systémy šité na míru?

Hlavní výhodou speciálně navrženého systému je nepochybně to, že může brát v úvahu zvláštní hodnoty organizace a kterýkoliv z individuálních rysů organizace, jako je potřeba pokrýt různé kategorie pracovníků nebo typy práce. Na různých úrovních je možné uplatnit specifické faktory a použít vhodné váhy. Systémy šité na míru nejsou nezbytně méně nákladné na zavedení než „soupravy“ hodnocení práce, protože je třeba brát v úvahu příležitostné náklady v podobě značného množství času vedoucích pracovníků spotřebovaného na navrhování, rozpracování a zavádění speciálního systému. Tento čas je možné zredukovat využitím pomoci externích poradců, i když to může být nákladné.

## Souprava hodnocení práce

Alternativou systému šitého na míru je souprava hodnocení práce – „speciální značka“. Ta bývá pečlivě vypracována a po určitou dobu ověřována a v její ceně je zahrnuto rychlé zavedení pomocí konzultantů. Některé systémy jsou používány jako základ pro porovnávání tržních sazeb, což může poskytnout cenný dodatečný zdroj informací. Tento konfekční systém se snadněji zavádí, avšak nemusí odpovídat potřebám organizace tak dobře, jako systém který pro ni byl speciálně vyvinut.

## Jaký typ systému?

Při přípravě systému na míru existuje možnost si vybrat mezi použitím přístupu orientovaného na práci (pracovní místo) nebo přístupu orientovaného na lidi. Pokud je třeba stanovit postavení pracovních míst v hierarchii, a tudíž není třeba brát v úvahu individuální vlastnosti lidí v jejich různých rolích, bude vhodné použít tradiční přístup zaměřený na práci. Pak je třeba se rozhodnout mezi metodou pořadí a klasifikační metodou nebo analytickou bodovací metodou (metodou bodovaných faktorů). Přirozený způsob hodnocení prací je porovnávat jednu práci jako celek s jinou – lidé to dělají téměř instinktivně – avšak bodovací systémy jsou nejlepší ve složitých situacích, kde je zřejmé, že pouze vysoce analytický přístup poskytne přijatelný základ pro hodnocení. Tyto systémy mohou poskytnout rovněž užitečnou základnu pro vytvoření mzdové struktury. Jejich objektivita může být zpochybňována, ale jejich použití lze dobře zdůvodnit, jestliže se vezme v úvahu, že lidé budou mít dobrý dojem jak z pouhého množství času a obtíží při zavádění systému, tak ze zřejmé poctivosti a spravedlnosti procesu analýzy. Kromě toho se od analytického přístupu vyžaduje, aby se vyhnul potenciálním obtížím, týkajícím se zabezpečení stejné odměny za práci stejné hodnoty, což může systém hodnocení poskytnout pouze tehdy, je-li svou podstatou analytický.

Bodovací metoda je stále populárnější. Většina organizací zavádějících hodnocení práce volí tento typ systému pro jeho „přesvědčivost“. Lidé cítí, že je vědecký, a proto musí být v pořádku.

Systémy zaměřené na lidi, tj. systémy založené na dovednostech nebo schopnostech, mohou být vhodné v relativně proměnlivých organizacích, zvláště pak těch, které působí v oblasti vyspělých technologií, v oblasti vědy, výzkumu a vývoje. Systémy založené na dovednostech mohou být vhodné pro vysoce kvalifikované pracovníky a pracovníky s širokým odborným profilem. Systémy založené na schopnostech mohou být vhodné pro odborné, vědecké a technické práce a tam, kde je vývoj kariéry spíše plynulý a nemá podobu řady kroků po stupních hierarchie pracovních míst. Takové systémy mohou být navrženy tak, aby fungovaly analyticky a odpovídaly specificky definovaným dovednostem a schopnostem.

Tržní oceňování může být uplatněno v těch organizacích, které jsou výrazně vystaveny tlakům trhu a nemohou, nebo se nechtějí trápit s formálním systémem.

## Vytváření bodovacího systému

Většina organizací, které chtějí používat formální přístup k hodnocení práce, volí bodovací systém. Tato část proto popisuje kroky, které je třeba učinit při vytváření a zavádění takového systému.

- Informovat pracovníky a dohodnout s nimi o tom, jak by se měli zapojit.
- Ujasnit si postoje odborů (tam, kde to připadá v úvahu).
- Vybrat klíčové či vzorové práce.
- Vypracovat plán programu hodnocení práce.

## Informování a zapojení pracovníků

Pracovníci musejí být samozřejmě o akci informováni. Ta se jich hluboce dotýká a při analyzování prací je žádoucí jejich pomoc. Měly by být s nimi projednány cíle a potenciální výhody a mělo by být absolutně jasné, že budou hodnoceny práce, nikoliv výkony lidí, kteří tyto práce vykonávají. Způsob, jak budou pracovníci osloveni, bude vycházet z obvyklých postupů organizace při konzultacích a vyjednávání.

Je toho mnoho, co je třeba říci v zájmu zapojení lidí do programu hodnocení práce. Mohou pomoci při výběru, analyzování a hodnocení klíčových, vzorových prací (tj. prací, které mohou sloužit jako referenční práce - viz dále). Je stále obvyklejší vytvářet týmy pro hodnocení práce, které vytvářejí a udržují systém a projednávají připomínky a námítky.

Tento přístup je žádoucí i tehdy, když se zavádí systém založený na dovednostech nebo schopnostech.

## Postoje odborů

Pokud existují v organizaci odbory, bude způsob, jakým se uskuteční konzultace a participace, výrazně závislý na postoji odborů. Odbory mohou trvat na tom, aby byly do programu hodnocení práce zapojeny, ačkoliv třeba nemusejí být připraveny zavázat se předem, že budou akceptovat jeho výsledky.



## Výběr klíčových (vzorových) prací

V každé akci, kdy má být hodnoceno více než 30 nebo 40 prací, je nezbytné identifikovat a vybrat vzorek typických prací, které budou sloužit pro porovnání uvnitř i mimo organizaci. Tyto klíčové, vzorové či typické práce by měly být vybrány tak, aby se získal reprezentativní vzorek každé hlavní úrovně prací v každém z nejdůležitějších zaměstnání.

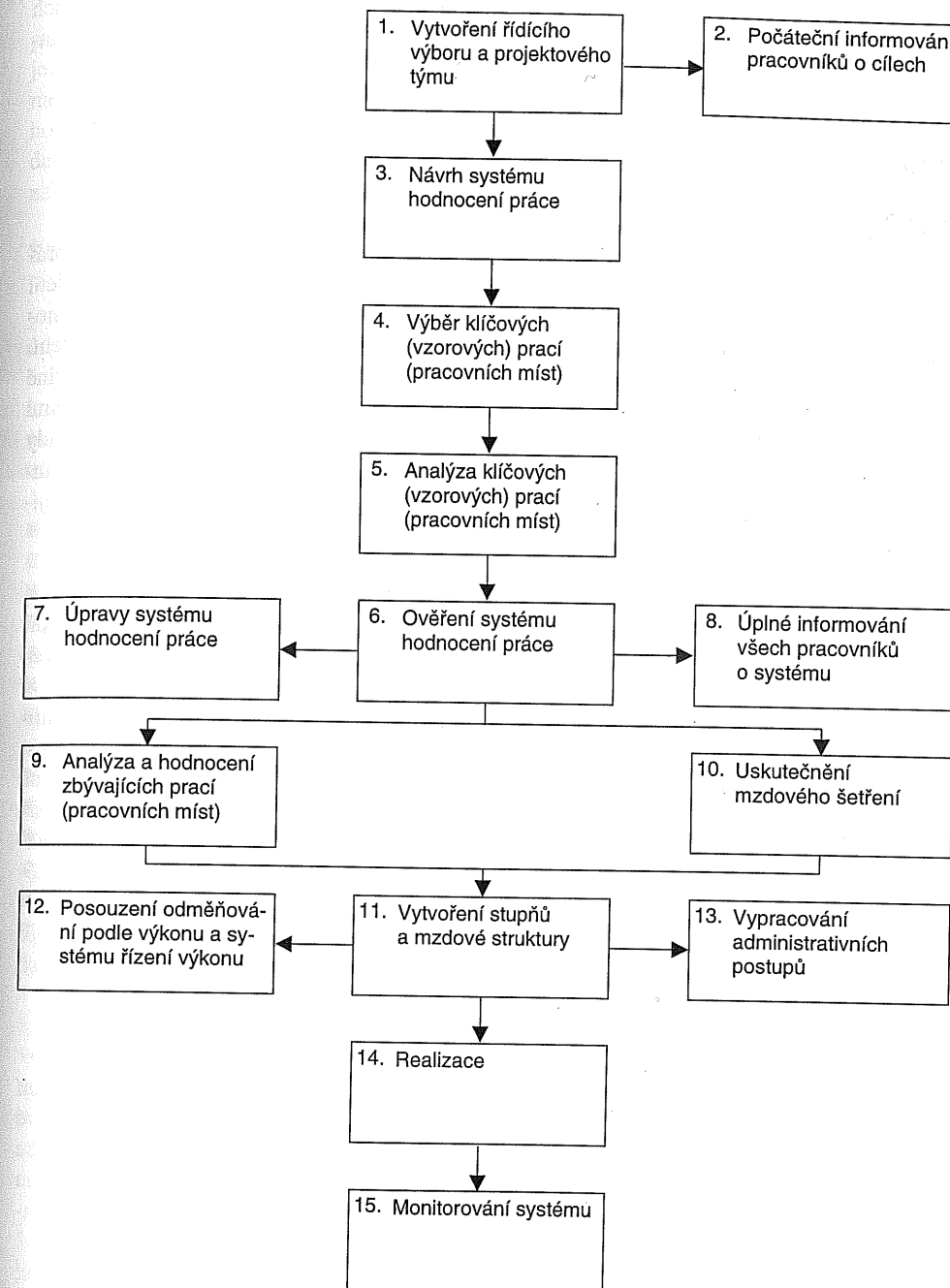
Velikost vzorku závisí na počtu různých prací, které mají být do hodnocení zahrnuty. Obvykle je obtížné vytvořit vyrovnaný vzorek, pokud do něj není zahrnuto alespoň 25 % různých prací na každé úrovni organizace. Čím vyšší je tento podíl, tím lépe. Je však třeba brát v úvahu čas potřebný pro analýzu prací (často až jeden den pro každou práci).

## Vypracování programu hodnocení práce

Kroky, které je třeba učinit při vypracování a zavádění systému hodnocení práce, jsou shrnuty na obrázku 41.2.

Jednotlivé body, kterými je třeba se zabývat, jsou:

1. *Role*: kdo je odpovědný za analýzu, hodnocení, porovnávání mezd a platů a vytváření mzdové struktury.
2. *Porady*: managementu, pracovníků a odborů o cílech akce a o tom, jak budou dosaženy.
3. *Postupy*: zadání, složení a metody práce každé skupiny pro hodnocení práce, projektového týmu nebo výboru.
4. *Školení*: školením projdou analytici a hodnotitelé. Jedná se o mimořádně významnou část programu. Pokud je školení provedeno důkladně, mohou být minimalizovány mnohé z výše uvedených nedostatků hodnocení práce.
5. *Porovnávání mezd a platů*: metody provedení průzkumu tržních sazeb a časový harmonogram jeho dokončení.
6. *Hodnocení práce*: metody a postupy, včetně odvolání, a harmonogram realizace programu.
7. *Analýza pracovních míst*: metody, které budou použity při analýze pracovních míst, jejichž práce se bude analýza týkat, a harmonogram realizace programu.
8. *Vytvoření mzdové struktury*: typ struktury (viz kapitola 43), návrh metod, které budou použity, a harmonogram realizace vytváření mzdové struktury.
9. *Komunikace a vyjednávání*: způsob sdělování výsledků akce pracovníkům a podklady pro projednání mzdové struktury s odbory. Je vysoce žádoucí vypracovat příručku vysvětlující systém.
10. *Zavádění*: postupy pro zavádění systému, včetně zařídění nebo nového zařídění prací, rozhodnutí o tom, jak se zabývat jakýmkoliv případy zvýšení mzdy nebo platu, informování jednotlivých pracovníků, vypracování postupu pro udržování systému zahrnujícího takové body, jako hodnocení nebo přehodnocení nových nebo změněných prací a zavedení pravidel pro odvolání.



Obr. 41.2 Program hodnocení práce

Když je program vypracován, může se přistoupit k detailní práci na analýzách pracovních míst, porovnávání mezd a platů a na vytváření mzdové struktury. Dále jsou popsány jednotlivé body, které je třeba zabezpečit při hodnocení práce s použitím bodovací metody.

## Uskutečňování hodnocení práce

### Kolik času je třeba?

I když by organizace možná chtěla systém zavést rychle a plně, je nemoudré hodnocení práce ukvapit. I nejspolečnější hodnotící tým může zařadit pouze omezený počet prací za den: osm prací je pravděpodobně reálné průměrné maximum. Při vyšším počtu se kvalita hodnocení snižuje a později se stráví více času prověřováním a posuzováním vhodnosti zařazení. Závěrečné posouzení všech přiznaných stupňů v zájmu kontroly, že se nevyskytují žádné nesrovnalosti, je třeba vykonat velmi pečlivě a dostatek času je třeba věnovat případnému opakovanému hodnocení, pokud je nezbytné. Čas navíc v této etapě pomůže snížit případy odvolání na nevyhnutelné minimum. Prosazení systému rovněž pomůže pečlivá příprava informování o zařazení práce do stupňů a přípravě příruček nebo jiných dokumentů popisujících systém a jeho fungování.

### Odpovědnost za provedení

Odpovědnost za celkovou koordinaci zavedení hodnocení práce by měla být v rukou nějakého vrcholového manažera (raději odborníka), který může odpovídat vrcholovému vedení nebo řídicímu výboru za postup a radit mu při vytváření politiky odměňování.

Pokud je zřízen personální útvar, měl by provedení řídit jeho vedoucí. Ve větších organizacích s útvarem specializovaným na záležitosti odměňování bude mít obvykle odpovědnost za zavedení a udržování systému pracovník pověřený vedením tohoto útvaru. Pokud se na počátku uskutečňuje školení, je analýza práce výborným způsobem, jak se mohou noví personálisté nebo ostatní školení pracovníci seznámit s podnikem a s prací v jeho různých útvarech. Analytiky je třeba naučit základním dovednostem vedení rozhovorů a základům stručného stylu psaní popisů pracovních míst.

Využití analytiků buď pro psaní popisů pracovních míst, nebo pro kontrolu popisů, které psali sami držitelé pracovních míst a jejich vedoucí, často výrazně zlepšuje kvalitu popisů pracovních míst jako podkladů pro hodnocení práce.

### Týmy pro hodnocení práce

Je vysoce žádoucí vytvořit tým pro hodnocení práce, který se může zapojit do vypracování nového systému zejména v případě, kdy má být zaveden systém „šitý na míru“. Členové týmu mohou provádět analýzy pracovních míst a nepochybně budou hodnotit práce s využitím buď svého vlastního systému nebo v součinnosti s poradci při zavádění systému dodávaného poradenskou firmou. Tým se může scházet i po zahájení akce samé, aby se zabýval případnými odvoláními a řídil nová nebo opakovaná hodnocení.

Při rozhodování o členství v týmu pro hodnocení práce je nezbytné brát v úvahu míru, v jaké zapojit pracovníky z různých úrovní organizace. Cílem by mělo být vytvořit tým s nejvýše osmi členy, kteří z vlastní zkušenosti dobře znají práce, které mají být hodnoceny.

Pokud se zúčastní odbory, budou mít pravděpodobně zájem nominovat určitý dohodnutý počet svých představitelů, který by byl v rovnováze s představiteli managementu, a také vzájemně přijatelného předsedu, nejspíše vedoucího personálního útvaru nebo útvaru pro odměňování, který bude asi také schopen vystupovat jako „usnadňovatel“ či moderátor. Při hodnocení by měl předseda hrát spíše tuto roli, než rozhodovat. Jako „usnadňovatelé“ či moderátoři mohou být použiti také interní nebo externí konzultanti. Pro členy týmu bude třeba zabezpečit školení v oblasti analýzy pracovních míst a v metodách hodnocení práce.

### Schůzky k hodnocení práce

Důkladně připravené krátké schůzky všech pracovníků, kterých se bude týkat hodnocení práce, jsou velmi důležité. Je možné uskutečnit jednu nebo více schůzek, na kterých osoby odpovědné za zavedení systému vyloží jeho cíle a zdůrazní dlouhodobý přínos, pokud jde o správnou a spravedlivou mzdovou strukturu pro všechny, kterých se to týká. Jednoduchý leták otázek a odpovědí, rozdaný na schůzce a obsahující obvyklé otázky, na které se pracovníci normálně ptají, může pomoci odstranit jakákoliv nedorozumění, která mohou vzniknout. Některé z nejobvyklejších otázek jsou tyto:

- Co je hodnocení práce?
- Proč tato organizace potřebuje hodnocení práce?
- Jak bude fungovat?
- Bude brán v úvahu můj pracovní výkon?
- Jak hodnocení ovlivní politiku povyšování?
- Jak bude systém aktualizován?
- Bude hodnocení práce znamenat, že každý, jehož práce je zařazena do stejného stupně (třídy) práce dostane stejnou mzdovou sazbu?
- Jak zveřejnění tříd práce a mzdových pásem ovlivní důvěrnost informací o mzdách?
- Jak budou systémem ošetřeny práce navíc, nebo zastupování v práci?
- Jaký vliv bude pravděpodobně mít hodnocení na odměňování?
- Co se stane, pokud jednotliví pracovníci nebudou souhlasit se svým zařazením?
- Jak rychle budou projednána odvolání proti zařazení?
- Jak bude organizace postupovat při zařazování nových prací vytvořených v důsledku organizačních změn nebo zvětšování organizace?

Je žádoucí tyto otázky předvídat a mít na ně připravené odpovědi. Mimořádně důležité je zdůraznit, že se jedná o systém hodnocení prací, nikoliv lidí. Dokonce ještě důležitější je vyvrátit jakákoliv očekávání, že hodnocení práce povede k značnému celkovému růstu mezd a platů. Ve skutečnosti se doporučuje potlačit mzdový aspekt celého procesu a zdůraznit, že při hodnocení práce se jedná o měření relativního významu prací tak, aby mohly být správně zaříděny. Systém sám nebude určovat úroveň mezd a platů. Pouze pomáhá při vytvoření rámce, v němž je možné o mzdách a platech správně a vyváženě rozhodovat.

### Instruktaž a školení týmu pro hodnocení práce

Úspěch týmu pro hodnocení práce do značné míry závisí na tom, jak dobře je instruován a vyškolen. Na první schůzce by měla být projednána kolektivní odpovědnost týmu, prodís-

kutovány principy hodnocení práce a zodpovězeny otázky členů. Školení by se mělo zaměřit na analýzu pracovních míst a na principy hodnocení práce.

Pokud se připravuje systém šitý na míru, bude tým s pomocí interních specialistů nebo externích konzultantů rozhodovat o metodě hodnocení práce, a pokud se použije bodovací metoda, pak také o soustavě faktorů (faktorovém plánu, schématu). Pokud se použije „značkový systém“, budou tým instruovat konzultanti.

Před zahájením programu analýzy a hodnocení by měl tým provést několik praktických pokusů.

### Řízení schůzek týmu

Předsedající, personální poradce týmu nebo externí konzultant by měl jednat jako „usnadňovatel“ či moderátor, který pomáhá týmu pochopit postupy používané k dosažení konsensu. Moderátoři by sami normálně neměli hodnotit práce, to je funkce týmu, který musí konečné rozhodnutí přijmout za vlastní. Moderátoři by však měli radit, pokud jde o interpretaci systému, a způsob, jak se používá, a měli by se snažit dosáhnout konsenzu. Je až překvapující, jak snadno se konsensu dosáhne s dobře promyšleným systémem, vyváženým a dobře připraveným týmem a, co je důležité, s efektivním moderátorem.

Na počátku práce s týmem bude hodnocení práce vyžadovat delší čas. Avšak jakmile se členové seznámí s fungováním systému, práce se urychlí. Je třeba si uvědomit, že hodnocení práce je především procesem porovnávání, ve kterém se shody úsudků dosáhne snadněji porovnáváním hodnocení jednotlivých faktorů v různých pracích (pokud je použit bodovací systém). Hodnocení „skutečných“ prací také pomůže členům podívat se na zoubek popisům úrovní faktorů v systému.

### Postup při odvolání

I nejsvědomitější a dobře připravené komise pro hodnocení práce dělají chyby. Je také třeba počítat s tím, že vedoucí mohou očekávat, že lidé, které řídí, by měli být zařazení výše. Vycházejí přitom z vlastní představy svého vlastního postavení nebo postavení svého útvaru. A obdobně i jednotlivci mohou mít pocit, že význam jejich práce je podhodnocen. Proto je důležitá procedura týkající se odvolání.

### Hodnocení práce s využitím počítačů

Realizace hodnocení práce může znamenat spoustu papíru a zabrat mnoho času. Použití softwarových systémů založených na znalostech, zpravidla označovaných jako expertní systémy, může pomoci zorganizovat procesy analýzy tak, aby byly co nejlépe využity možnosti databáze, pomůže při vypracování odpovídajících posouzení a při zaznamenávání rozhodnutí, která mají být vložena do databáze. To se dělá pomocí:

- definování pravidel hodnocení, týkajících se posuzování váhy faktorů, bodů, úrovní nebo stupňů přiřazených ke každému faktoru a hodnotících standardů, které vedou hodnotitele ke správnému hodnocení prací – ty mohou mít podobu typických (vzorových, klíčových) prací nebo definic úrovní, popřípadě obojího;
- naprogramování počítače, aby kladl vhodné otázky týkající se každého faktoru práce, což umožní uplatnit pravidla hodnocení;

- důsledného uplatnění pravidel a určení skóre faktoru pro danou práci;
- zařazení práce;
- zařazení práce na konkrétní místo v pořadí;
- ukládání informací o práci (pracovním místě) ve formě faktorové analýzy do paměti počítače tak, aby mohly být kdykoliv vyvolány na obrazovku nebo vytištěny.

## Rovnost hodnoty prací

Ve Velké Británii může každý na základě zákona o stejném odměňování požadovat stejnou odměnu jako jiné osoby, pokud se domnívá, že jeho práce je stejně náročná z hlediska takových faktorů, jako je namáhavost, dovednost a rozhodování. Nároky na stejnou hodnotu práce mohou být vzneseny bez ohledu na to, zda existuje systém hodnocení práce, a mohou překračovat tradiční hranice, takže manuální pracovníci mohou porovnávat své práce s duševními pracovníky a naopak. Sklon k těmto nárokům je největší tam, kde existuje segregace práce podle pohlaví.

Žádosti přijímají pracovní soudy, které mohou požádat nezávislé experty, aby zhodnotili rovnost hodnoty práce mezi žadatelem a tím, ke kterému je přirovnávána. Experti provádějí svá hodnocení s použitím soustavy takových faktorů analýzy pracovních míst, jako jsou znalosti, zkušenosti, posuzování a rozhodování, kontakty, fyzická námaha a důsledky chyb.

Nezávislí experti začínají s popisem pracovního místa, aby zjistili, která z oblastí obsahu práce je příčinou konfliktu. Snaží se dospět k dohodě o faktech a žádají zaměstnavatele, aby zdůvodnil diferenciaci. Přesné bodové ohodnocení každého z faktorů obvykle není považováno ani za nezbytné, ani vhodné, podstatné však je obecné prohlášení porovnávající náročnost každé práce podle všech faktorů.

Existence systému hodnocení práce, který přisuzuje sledovaným pracím hodnotu, může být využita jako doklad, že k žádné diskriminaci nedochází pouze tehdy, jestliže systém sám o sobě není diskriminační. Je také žádoucí, aby tento systém byl analytický. Systémy hodnocení práce mohou diskriminovat výběrem faktorů a volbou vah přiznaných faktorům a rovněž proces zařazování prací do tříd může obsahovat skrytou diskriminaci.

Britská Komise pro stejné příležitosti (Equal Opportunities Commission) vyhlásila, že hodnocení práce by nemělo poskytovat falešnou objektivitu statu quo: „Závazek k poctivému hodnocení práce může vyžadovat, aby byly změněny některé tradiční přístupy, pokud jde o hodnotu přiznanou pracím vykonávaným převážně ženami.“ Doporučuje se také, aby extrémně vysoké nebo nízké váhy nebyly přidělovány faktorům, které se vyskytují výlučně u prací vykonávaných převážně pracovníky jednoho pohlaví.

## 42 Analýza tržních sazeb (mzdová šetření)

### Účel

Aby se zajistila konkurenceschopnost úrovně mezd, je nezbytné sledovat tržní sazby stejných prací, jaké existují v podniku, zejména pak těch, které jsou obzvláště náchylné k tlaku trhu kvůli vzácně se vyskytujícím faktorům. Někdy se tomu říká benchmarking (porovnávání úrovně).

Systémy hodnocení práce lze použít ke stanovení vnitřních relací, avšak samy o sobě nemohou ocenit práce. Do značné míry je úroveň odměňování předmětem tržních sil, které je třeba při stanovování mzdových sazeb za jednotlivé práce brát v úvahu. Některé specializované práce nemusejí být předmětem stejných vnějších tlaků jako jiné, je však ještě nezbytné vědět, jaké případné důsledky mohou mít tržní sazby na mzdovou strukturu jako celek ještě dříve, než se rozhodne o vnitřních mzdových relacích, které by správně vyjadřovaly úrovně dovedností a odpovědností. Je také nutné připustit, že tržní tlaky a vyjednávání ovlivňují diferenciaci uvnitř firmy.

### Pojem tržní sazby

Pojem tržní sazby (tarifu) je dokonce i na místním trhu práce nepřesným pojmem. Neexistuje nic takového jako *ta* tržní sazba, pokud není reprezentována obecně používanou celostátní mzdovou stupnicí, a takové případy jsou nyní vzácné. Vždy existuje řada sazeb vyplácených různými zaměstnavateli, dokonce i za identické práce, protože existují různé přístupy zaměstnavatelů k porovnávání svých vlastních sazeb se sazbami tržními. Platí to zvláště u manažerských prací a jiných zaměstnání, kde se mohou povinnosti výrazně lišit, a to dokonce i v případech, kdy název práce je stejný a kde bude aktuální odměna pravděpodobně výrazně ovlivněna kvalitou a hodnotou jedince pro podnik. Proto je možné mzdová šetření používat pouze k získání povšechné indikace tržních sazeb. S rozvahou je třeba interpretovat výsledky zvláštních šetření nebo údaje z publikovaných průzkumů. Často zůstává velký prostor pro výběr důkazů na podporu vlastně jakékoliv argumentace.

### Požadované informace

Cílem porovnávání se situací na trhu by mělo být:

- získat přesné a reprezentativní údaje týkající se základních mezd, prémie a zaměstnaneckých výhod;

- porovnávat stejné údaje z hlediska typu a významu práce a typu organizace – to je proces „porovnávání práce“;
- získat nejnovější informace;
- interpretovat údaje z hlediska situace a potřeb organizace;
- předkládat údaje takovým způsobem, který ukazuje na potřebné kroky.

## Porovnávání prací

Cílem provádění mzdových šetření je porovnávat porovnatelné – proces porovnávání prací. Různé metody porovnávání prací ve vzestupném pořadí podle přesnosti jsou:

- *název práce (pracovního místa)* – často velmi zavádějící;
- *stručný (2 - 3 řádky) popis pracovního místa a úrovně odpovědnosti* – poskytuje lepší vodítko pro porovnávání prací, avšak ponechává ještě mnoho prostoru pro nepřesnost;
- *popis pracovního místa v kostce*, který definuje práci a její povinnosti ve dvou až třech stech slovy, uvádí některé bližší informace o povaze práce v takových pojmech, jako jsou svěřené zdroje – může poskytnout lepší základ pro porovnávání prací, avšak stále ještě nemusí zabezpečovat ideální stupeň přesnosti;
- *úplné popisy pracovních míst*, které nabízejí více podrobností o práci, vyžadují však značné úsilí při porovnávání;
- *hodnocení práce* může být použito jako podpora popisu pracovního místa, aby se získaly dostatečně přesné informace o porovnávané dimenzi práce. Využití hodnocení prací je časově velmi náročné, zvláště pokud při jejich zpracování nebyly použity stejné systémy.

## Prezentace údajů

Údaje mohou být prezentovány dvěma způsoby:

1. *Ukazatele středních hodnot:*
  - aritmetický průměr;
  - medián – prostřední člen v uspořádaném rozdělení jednotlivých členů; nejčastěji používaný ukazatel, protože odstraňuje deformace, ke kterým jsou aritmetické průměry náchylné (např. vliv extrémních hodnot).
2. *Ukazatele rozložení:*
  - horní kvartil – hodnota, nad níž se vyskytuje 25 % individuálních hodnot;
  - dolní kvartil – hodnota, pod kterou se vyskytuje 25 % individuálních hodnot;
  - rozpětí kvartilů – rozdíl mezi horním a dolním kvartilem.

## Zdroje informací

Existují tyto zdroje informací o tržních sazbách:

- publikovaná šetření;
- speciální šetření;
- klubová šetření;
- inzeráty.

Tyto zdroje jsou dále popsány.

### Publikovaná šetření

Existuje široká škála publikovaných šetření, která buď obsahují všeobecné informace o manažerských platech, nebo se týkají mezd specialistů, technických nebo administrativních prací. Řadu informací o mzdách obsahuje také oficiální statistika práce.

Při používání publikovaných šetření je třeba ověřit:

- poskytované informace;
- množství a složení účastníků;
- kvalitu informací, týkajících se seskupování prací;
- v jakém rozsahu zahrnují práce, pro které potřebujeme informace;
- aktuálnost poskytovaných informací;
- nakolik správně jsou údaje prezentovány.

Publikovaná šetření jsou rychlým a nepřilíživě nákladným způsobem získávání informací. Mohou však vzniknout problémy při porovnávání prací a informace nemusejí být někdy aktuální.

### Speciální šetření

Speciální šetření mohou být akcí typu „udělej si sám“ nebo mohou být provedena na zakázku poradenskými firmami. Druhý způsob bývá nákladnější, ale ušetří mnoho času a potíží a některé organizace ochotněji odpovídají na dotazníky od renomovaného konzultanta.

Speciální šetření mohou probíhat takto:

1. Stanoví se, jaké informace jsou zapotřebí.
2. Určí se „typické (klíčové) práce“, pro které se vyžadují srovnatelné údaje o mzdách. To může být provedeno jako součást procesu hodnocení práce.
3. Pro tyto práce se vypracují se popisy pracovních míst v kostce.
4. Identifikují se organizace, ve kterých se pravděpodobně budou vyskytovat podobné práce (pracovní místa).
5. Tyto organizace se osloví a pozvou se k účasti na šetření. Je obvyklé, že výsledky šetření se rozesílají účastníkům, a že jednotlivé organizace zůstanou v anonymitě.

6. Účastníkům se poskytnou formuláře k vyplnění spolu s vysvětlivkami a popisy pracovních míst v kostce.
  7. Analyzují se vrácené formuláře a všem účastníkům se rozešle shrnutí výsledků.
- Speciální šetření mohou ospravedlnit čas a potíže nebo výlohy tím, že poskytnou užitečně srovnatelná data. Může však být obtížné získat potřebný počet účastníků, buď proto, že organizace nemají zájem, nebo proto, že jsou již členy nějakého klubu nebo se účastní publikovaného šetření.

### Klubová šetření

Klubová šetření provádí určitý počet organizací, které se dohodnou na pravidelné výměně informací o mzdách ve standardizované podobě. Tato šetření mají všechny výhody speciálních šetření a navíc přinášejí dodatečné výhody ze značné úspory času a poskytují pravidelné informace. Pokud je to možné, vyplatí se k takovému šetření se připojit. Pokud vhodný klub neexistuje, je možné pokusit se jeho činnost rozjet. Vyžaduje to však značné úsilí.

### Inzeráty

Mnoho organizací spoléhá na úroveň platů publikovanou v inzerátech nabízejících zaměstnání. Ty však mohou být velmi zavádějící, neboť se nemusí podařit najít vhodný protějšek pro porovnávání, a kromě toho inzerované platy nemusejí být tytéž, které se nakonec platí. Přestože údaje z inzerátů mohou být značně nespolehlivé, lze je použít jako doplněk k jiným spolehlivějším zdrojům.

### Jiné zdroje informací

Jiné zdroje informací mohou představovat různé publikace o příjmech nebo o kolektivních pracovních vztazích, ale i různé odborné články. Ty mohou obsahovat užitečné informace o vývojových trendech ve mzdách obecně, o vývoji mezd apod. a mohou být využity při rozhodování o tom, jaký druh růst mezd je žádoucí (pokud vůbec nějaký růst mezd žádoucí je).

### Použití údajů ze šetření

Použití údajů ze mzdových šetření na trhu jako vodítka pro úroveň odměňování je procesem založeným na úsudku a kompromisu. Různé zdroje mohou poskytovat různé ukazatele o úrovni tržních sazeb. V důsledku toho je asi nutné vytvořit cosi, co by mohlo být označeno jako „odvozené“ tržní sazby, založené na posouzení relativní spolehlivosti údajů. Tak je možné dosáhnout rozumné rovnováhy mezi konkurujícími si výhodami různých používaných zdrojů. Často v takovém případě jde o intuitivní proces.

Když jsou všechny dosažitelné údaje shromážděny a prezentovány nejpřístupnějším možným způsobem (tj. jedna práce po druhé tak, aby byly pokryty všechny oblasti struktury), je možné určit referenční body pro každé mzdové rozpětí ve stupňovité mzdové struktuře tak, jak je to popsáno v kapitole 43. Tento proces bude brát v úvahu místo na trhu, které si podnik přeje zaujmout, tj. jeho „postavení“ nebo „situaci“ na trhu.

## 43 Mzdové / platové struktury

### Definice

Mzdová / platová struktura (dále jen mzdová struktura) poskytuje rámeček pro řízení základních peněžních odměn, růst těchto odměn a někdy i pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Hlavními typy, jimiž se tato kapitola zabývá v dalším textu, jsou tradiční stupňovité struktury, širokopásmové struktury, struktury pro skupiny (druhy) prací, mzdové bodové stupnice, struktury pro manuální pracovníky a struktury pro jednotlivé práce (pracovní místa). Některé organizace nemají žádnou formální strukturu a místo toho používají specifické sazby pro jednotlivé práce (pracovní místa) nebo lidi bez jakékoliv možnosti růstu peněžních odměn nad tuto sazbu nebo na jinou sazbu. Většina britských organizací s méně než 100 pracovníky nemá žádnou mzdovou strukturu, ale jednoduše platí jednotlivé pracovníky podle toho, co si myslí o jejich významu. Nicméně, většina organizací s více pracovníky používá formální mzdové struktury, které:

- stanovují mzdová rozpětí nebo stupnice pro práce seskupené do stupňů (tříd), pásem nebo skupin (druhů) prací, obvykle s ohledem na tržní sazby a často na základě výsledků hodnocení práce;
- poskytují prostor pro zvýšení odměny podle výkonu, dovedností, schopností, přínosu nebo doby zaměstnání, a to v rámci mzdových rozpětí nebo stupnic;
- specifikují pravidla, podle nichž může docházet k přesunům prací a/nebo jednotlivých pracovníků mezi úrovněmi, stupni (třídami) nebo pásmy struktury.

Může existovat jediná, integrovaná mzdová struktura pro celou organizaci nebo – ve velkých organizacích – mohou existovat různé struktury na různých úrovních, například jedna struktura pro manažery, specialisty, techniky, prodejce a administrativní pracovníky a jiná pro manuální pracovníky. Vrcholové vedení má často zvláštní systém.

### Důvody existence mzdových struktur

Účelem mzdových struktur je poskytnout logicky vytvořený rámeček, v němž lze realizovat spravedlivou, slušnou, důslednou a průhlednou politiku odměňování. Umožňují organizaci stanovovat úroveň peněžních odměn za práce a lidem a jsou základnou pro efektivní řízení mzdových relací a pro proces monitorování a řízení praktického odměňování. Jsou zároveň jakýmsi komunikačním kanálem, pomocí něhož může organizace informovat pracovníky o tom, jaké se jim v oblasti odměňování naskýtají možnosti.

## Kritéria mzdových struktur

Mzdové struktury by měly:

- být v souladu s charakteristickými rysy a potřebami organizace a jejích pracovníků;
- usnadňovat řízení mzdových relací a dosahování spravedlnosti, slušnosti a důslednosti v řízení odměňování pracovníků;
- být schopny se adaptovat na dopady změn tržních sazeb a na nedostatek lidí s určitou kvalifikací na trhu práce;
- usnadňovat flexibilitu ve vykonávání práce a soustavný rozvoj;
- poskytovat prostor pro odměňování výkonu a přírůstku dovedností a schopností;
- vyjasňovat příležitosti týkající se odměňování a kariéry;
- být konstruovány logicky a jasně tak, aby základy, na kterých jsou postaveny, mohly být snadno a srozumitelně sděleny pracovníkům;
- umožnit organizaci provádění kontroly realizace mzdové politiky a kontroly rozpočtů.

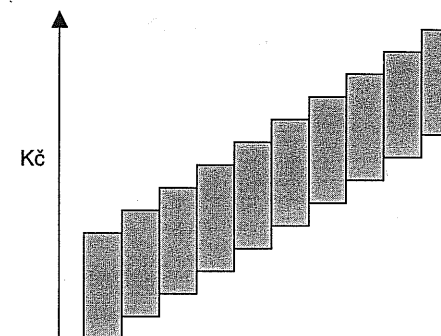
## Typy mzdových struktur

### Stupňovité mzdové struktury

Navzdory tomu, že přicházejí stále více do módy širokopásmové struktury, jsou stále ještě pro soukromý sektor nejtypičtější stupňovité mzdové struktury. Tvoří je – jak ukazuje obrázek 43.1. – vzestupná řada stupňů (tříd) práce, do nichž se – obvykle na základě bodů přidělených při hodnocení práce – zařazují práce zhruba stejné hodnoty. Ke každému stupni je připojeno mzdové rozpětí. Maximum každého rozpětí je zpravidla stanoveno na úrovni o 20–50 % vyšší než jeho minimum. Například čtyřicetiprocentní mzdové rozpětí by mohlo pokrývat částku od 16 000 Kč do 22 400 Kč měsíčně. Mzdová rozpětí jsou však často stanovována procentem od středu rozpětí; například může být mzdové rozpětí vyjádřeno 80 až 120 %, tzn. je-li středem rozpětí 20 000 Kč, pak by bylo minimum 16 000 Kč a maximum 24 000 Kč měsíčně. Střed rozpětí by měl být považován za sazbu pro plně způsobilého jedince, měl by brát v úvahu tržní sazby a měl by být v souladu s podnikovou politikou relací mezi úrovněmi mezd a tržními sazbami za podobné práce (někdy se tomu říká „mzdová pozice“). Mzdové rozpětí poskytuje prostor pro růst nebo zvýšení peněžní odměny.

Ve struktuře může být deset nebo více stupňů, obvykle to závisí na velikosti organizace a na podobě hierarchie její struktury. Stupně se definují v závislosti na metodě hodnocení práce pomocí bodů, definicí stupňů nebo jednoduše pomocí prací, které byly zařazeny do stupňů. Rozdíly mezi rozpětími činí zpravidla okolo 20 % a je obvyklé, že se jednotlivá rozpětí překrývají, často až o 50 %. Rozpětí jsou často konstruována tak, aby byla na nejvyšších úrovních širší. Vychází se přitom z předpokladu, že na těchto úrovních je větší prostor pro odevzdávání různých úrovní výkonu a tyto rozdíly by pak měly být přiměřeně odměňovány. K analýze a řízení vývoje mezd se často používá postup, kdy se porovnává současná úroveň odměny se středem rozpětí. Také se používá ukazatel měřící vztah mezi skutečnou sazbou

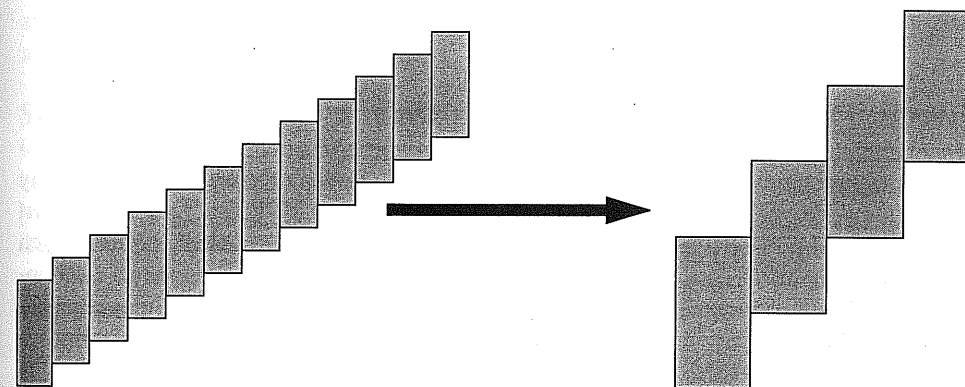
odměny a sazbou odpovídající politice odměňování. Je vyjádřen v procentech. Pokud se obě sazby shodují, má ukazatel hodnotu 100 %.



Obr. 43.1 Stupňovitá mzdová struktura

### Širokopásmové mzdové struktury

Tradiční stupňovité struktury jsou stále více nahrazovány širokopásmovými strukturami. V těchto strukturách je počet stupňů redukován na relativně malý počet „pásem“ tak, jak to ilustruje obrázek 43.2.



Obr. 43.2 Přeměna tradiční stupňovité struktury na širokopásmovou strukturu

V širokých pásmech je možné řídit odměňování pružněji než v konvenční stupňovité struktuře a zvýšená pozornost se věnuje relacím na trhu práce. Šířka pásma může být i 100 %, i když nejčastěji jde o něco mezi 50 % a 80 %. Strukturu může tvořit pouze pět nebo šest pásem. Hranice pásem jsou často, ale nikoliv vždy, stále ještě definovány na základě hodnocení práce. Jednotlivé role lze umístit do pásem čistě s odvoláním na tržní sazby, nebo častěji na základě kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. Pásma lze obecně charakterizovat pomocí odkazu na typy rolí, které jsou do něho zařazeny. Lze se odvolat na

generické (druhové) role nebo na soubory rolí a ty pak mohou být použity jako typické, klíčové, vzorové role, s nimiž se při zařazování do pásem poměří ostatní role.

V pásmech je možné pro potřeby indikace normálního platového postupu definovat mzdové nebo platové zóny a to poskytuje v širokopásmové struktuře prostor pro plat související s rozvojem kariéry, a to tak, že se plat pohybuje horizontálně v pásmu (a ve skutečnosti za teoretické hranice pásma) v závislosti na růstu rozsahu aktivit pracovníka, růstu jeho přínosu a schopností. Platový postup a rozvoj kariéry nejsou jednoduše záležitostí povýšení do vyššího mzdového stupně.

Cíle širokopásmových struktur jsou obvykle tyto:

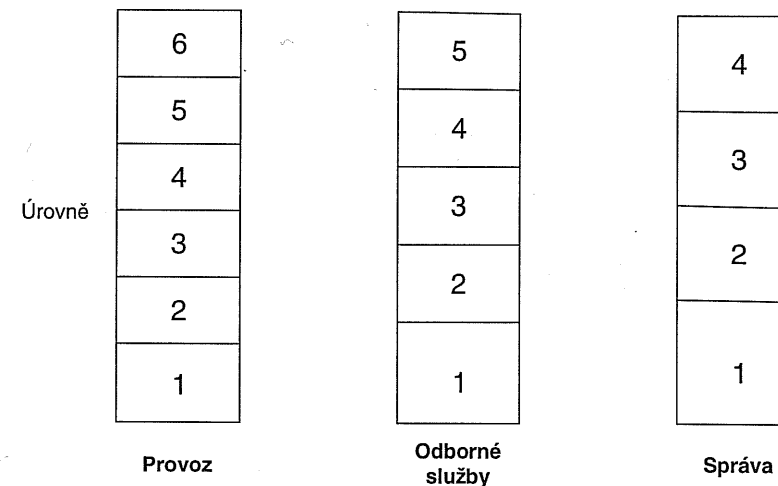
- dosáhnout větší pružnosti v řízení odměňování;
- přizpůsobit mzdovou strukturu plošší struktuře organizace;
- zohlednit důraz kladený v takových organizacích na horizontální procesy;
- vytvořit silný vztah mezi peněžní odměnou a přínosem pracovníka a oslabit důraz na odměny odrážející postavení pracovníka; a zejména důležitým cílem je:
- poskytnout rámec, v němž by lidé mohli být odměňováni za laterální, horizontální rozvoj.

Širokopásmové struktury budou asi pravděpodobněji zaváděny ve flexibilních organizacích, v nichž neexistují přílišné hierarchie ani v oblasti řízení, ani v oblasti pracovního procesu, a které z celého srdce věří na soustavný rozvoj. Takové organizace často prošly restrukturalizací, která se zabývala základními podnikovými procesy z hlediska různých podnikových funkcí a měla za úkol odstranit omezení vyvolávaná konvenčními hranicemi organizačních celků a tradiční dělbou práce spojenou s hierarchiemi, funkcemi a pracovními místy.

## Struktury pro skupiny (druhy) prací

Struktury pro skupiny (druhy) prací slouží jednotlivým skupinám nebo druhům prací. Druhy prací jsou tvořeny rolemi v nějaké funkční oblasti, například ve výzkumu, na úseku financí nebo v personalistice, které jsou příbuzné z hlediska vykonávaných činností a využívaných základních dovedností, ale liší se úrovní odpovědnosti, požadovaných dovedností a schopností. Každý druh práce má svou vlastní strukturu úrovní platů, kterou lze definovat na základě odpovědnosti, dovedností a schopností. Úrovně mohou mít svá vlastní jasně vymezená mzdová / platová rozpětí, jako je tomu u konvenční stupňovité mzdové struktury. Úrovně platů v jednotlivých skupinách (druzích) prací se v závislosti na dopadu tržních sazeb mohou lišit tak, jak to ilustruje obrázek 43.3.

Struktury pro skupiny (druhy) prací se používají proto, že existuje pocit, že některá zaměstnání vyžadují odlišný přístup jak z hlediska odměňování, tak z hlediska rozvoje kariéry. Jednou z výhod je to, že lze plánovat postup v kariéře na základě přírůstku dovedností nebo schopností a že pracovníci si mohou uvědomovat, jaké mají ve své vlastní skupině (druhu) prací i v jiných skupinách prací příležitosti k rozvoji. Tyto struktury jsou populární v organizacích, které mají vysoký podíl specialistů a vzdělaných pracovníků.



Obr. 43.3 Struktura pro skupiny (druhy) prací s lišícími se úrovněmi

Tyto struktury lze také vytvořit pro určité „skupiny na trhu práce“, a to tehdy, kdy příslušná zaměstnání jsou vystavena mimořádným tlakům trhu. Tržní sazby pro takové práce jsou pak vyšší než tržní sazby pro jiná zaměstnání, která je možné zařadit na základě vnitropodnikových relací do téhož stupně. Avšak vytváření „skupin na trhu práce“ znamená zvýšené riziko diskriminace podle pohlaví a skupiny (druhy) prací mohou vytvářet bariéry pro laterální, horizontální rozvoj napříč organizací.

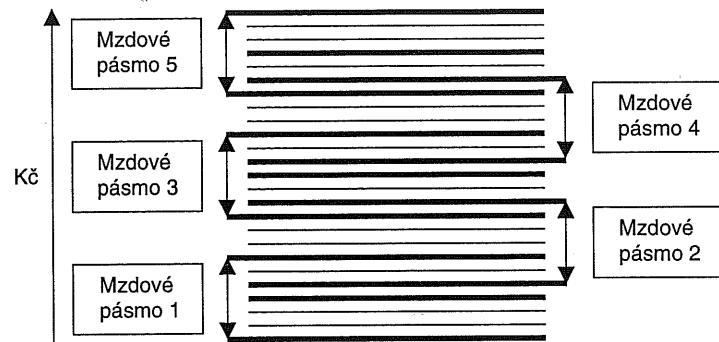
## Smíšený model širokopásmové struktury pro skupiny (druhy) prací

Obvyklou širokopásmovou strukturu lze upravit tak, aby v rámci pásma sloužila i odměňování skupin (druhů) prací. Je rovněž možné ve struktuře pro skupiny (druhy) prací používat široká pásma. V podstatě to umožňuje určitou pružnost v odměňování a platový postup jedinců vykonávajících různé druhy prací, ale stále ještě se udržuje společná struktura pásma a schopnost „rozumět“ systému odměňování v celé organizaci. Uchovává to prvek důslednosti a spravedlnosti a umožňuje to, aby docházelo k laterálnímu, horizontálnímu rozvoji napříč organizací.

## Mzdové bodové stupnice

Mzdové bodové stupnice se skládají z rostoucích či přírůstkových řad bodů v rozpětí od nejméně k nejvýše placeným pracím zahrnutým do struktury tak, jak to představuje obrázek 43.4. Přírůstek mzdové bodové stupnice může být stabilní, třeba 3 %, v celé stupnici, nebo může být na vyšších úrovních větší. Postup v rámci stupnice je založen na délce zaměstnání na daném místě, obvykle se pokročí o jedno místo za rok. Pokud je však zavedeno odměňování podle výkonu, může být pracovníkům dána možnost svůj postup urychlit. Práce lze umístit k určitým bodům na stupnici, nebo pro různé třídy prací lze vytvořit určité intervaly nebo rozpětí.





Obr. 43.4 Mzdová bodová stupnice

Bodové stupnice se nejčastěji vyskytují ve veřejném sektoru nebo v agenturách a dobrovolných organizacích, které si osvojily přístup veřejného sektoru k řízení odměňování. V poslední době se v některých organizacích objevil trend nahradit tyto bodové stupnice širokopásmovými strukturami nebo strukturami pro skupiny (druhy) prací.

### Struktury jednotlivých prací

Struktury jednotlivých prací prostě pro každou práci (pracovní místo) definují zvláštní mzdové (platové) rozpětí. Sazby pro práce a relace mezi nimi se často řídí tržními sazbami – struktury jednotlivých prací lze často charakterizovat jako „řídící se podle trhu“.

Relace mezi pracemi lze určit pomocí bodovací metody nebo metody faktorového porovnání (řad pořadí) hodnocení práce, kdy lze body vyjádřit v penězích. Do širokopásmové struktury lze zařadit „zóny“, které jsou ve skutečnosti rozpětími pro jednotlivé práce v rámci pásma.

## Volba struktury

Dříve než si vybereme nějaký z výše uvedených typů mzdové struktury nebo začneme upravovat existující strukturu, musíme si odpovědět na následující otázky:

1. Jaké jsou přednosti a nedostatky současného způsobu odměňování v oblasti politiky odměňování, mzdové / platové struktury, metod odměňování pracovníků podle výkonu, schopností, dovedností nebo přínosu, v oblasti řízení pracovního výkonu a poskytování zaměstnaneckých výhod?
2. Vezmeme-li v úvahu odpověď na předchozí otázku, pak proč se domníváme, že je nezbytné mít novou nebo upravenou strukturu?
3. Jak by asi měla nová nebo upravená struktura uspokojovat potřeby podniku definované v podnikové strategii?
4. Jaké konkrétní cíle by měla nová nebo upravená struktura mít?

5. Jaké charakteristiky organizace by měly být vzaty v úvahu, aby se zajistilo „nejlepší přizpůsobení (soulad)“? Tyto charakteristiky by měly zahrnovat typ podnikání, podnikovou kulturu, strukturu organizace a typ zaměstnáváných lidí.
6. Jak by mohlo vytváření mzdové struktury podpořit navrhované organizační změny nebo změny kultury a posílit jiné oblasti personální politiky a praxe?
7. Jak jsme připraveni na zavedení nové nebo upravené mzdové struktury?
8. Jakými záležitostmi se budeme muset zabývat během procesu vytváření a zavádění nové struktury?

### Provádění volby

Volba mzdové struktury závisí na typu organizace a na druhu lidí, které zaměstnává. To musí zjistit jakási diagnostická inventura. Neexistuje nic takového, jako nějaká modelová struktura nebo „nejlepší praxe / postup“ pro vytváření širokopásmových struktur nebo struktur pro skupiny (druhy) prací. Jak zjistil výzkum Institute of Personnel and Development (Armstrong a Brown, 2001), existuje obrovská rozmanitost přístupů; každá organizace uplatňuje svůj vlastní typ mzdové struktury odpovídající jejím konkrétním podmínkám. Zatímco všeobecným trendem ve velkých organizacích je trend k plošším, širším a flexibilnějším strukturám, existuje řada podniků zaměřených na rychle se rozvíjející technologie, které v nedávné době zavedly v rámci zvýšení profesionality řízení v organizaci do svých mzdových / platových struktur více stupňů.

Všeobecně však podniky a instituce s formálními, hierarchickými organizačními strukturami mají sklon upřednostňovat konvenční stupňovité struktury, které umožňují řádně řídit a spravovat odměňování a usnadňují zabezpečování vnitřních relací. Organizace, které chtějí dosáhnout větší pružnosti, ale v daném rámci, mají možnost volby širokopásmových struktur nebo struktur pro skupiny (druhy) prací, popřípadě nějaký smíšený model. Větší pružnosti lze dosáhnout, poskytneme-li liniovým manažerům v různých částech organizace více prostoru k rozhodování o mzdách a platech. Ještě větší pružnosti dosáhneme, pokud použijeme strukturu pro jednotlivé práce nebo strukturu individuálních sazeb. Nevýhodou obou naposledy zmíněných struktur je to, že se přitom zanedbává otázka vnitřní spravedlnosti a vzniká nebezpečí různé odměny za stejnou práci. Jde zároveň o složitější struktury, které se hůře řídí a spravují.

Porovnání hlavních rysů, výhod a nevýhod nejobvyklejších struktur uvádí tabulka 43.1.

## Mzdové struktury pro manuální pracovníky

Mzdové struktury pro manuální pracovníky se skládají z tarifních sazeb vyplácených pracovníkům, kteří pracují v dílnách, v distribuci, v dopravě, veřejných službách a kdekoli jinde, kde práce (pracovní místo) znamená především manuální dovednosti a úkoly. Tato struktura bude podobná kterékoliv jiné mzdové struktuře v tom, že obsahuje mzdové diference mezi pracemi, které jsou odrazem skutečných a předpokládaných rozdílů v dovednosti a odpovědnosti a jsou ovlivněny tlaky místního trhu práce, zvyky a praxí i dohodami uzavřenými mezi managementem a odbory. Tyto mzdové úrovně jsou podepřeny něčím, co by bylo možné označit jako „jednání o výkonu“.

Tab. 43.1 Porovnání mzdových / platových struktur

	Tradiční stupňovitá	Širokopásmová	Skupin (druhů) prací	Smišený model	Bodové stupnice
<i>Rysy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posoupnost tříd práce, 12 nebo více</li> <li>• Úzká mzdová rozpětí, např. 20–40 %</li> <li>• Zvýšení obvykle souvisí s výkonem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řada často 5 nebo 6 širokých pásem</li> <li>• Šíře pásem obvykle mezi 50 a 80 %</li> <li>• Zvýšení souvisí s přírůstem a schopnostmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddělené mzdové struktury pro skupiny prací tvorené podobnými pracemi</li> <li>• Zvýšení souvisí se schopnostmi a/nebo přínosem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bud' skupiny prací zařazené do širokopásmové struktury; nebo široká pásma vložená do struktury pro skupiny prací</li> <li>• Zvýšení souvisí se schopnostmi a/nebo přínosem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řada zvyšujících se bodů pokrývající všechny práce</li> <li>• Lze připojit stupně</li> <li>• Zvýšení souvisí s délkou zaměstnání</li> </ul>
<i>Výhody</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasně ukazuje relace mezi odměnami</li> <li>• Uspadňuje kontrolu a řízení</li> <li>• Snadno srozmítelné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pružnější</li> <li>• Odměňuje laterální rozvoj a růst schopností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyjasňuje dráhy kariéry</li> <li>• Uspadňuje diferencovat odměny mezi skupinami pracovníků podle jejich výskytu na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Může spojovat výhody širokopásmových struktur se strukturami pro skupiny prací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snadno se řídí</li> <li>• Zvýšení platu není založeno na úsudku manažerů</li> </ul>
<i>Nevýhody</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváří stimulní hierarchie</li> <li>• Náchylná k nekontrolovanému růstu mezd</li> <li>• Nevhodná pro plochou organizaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváří nerealistická očekávání, pokud jde o prostor pro růst mezd</li> <li>• Zdá se, že omezuje prostor pro povýšení</li> <li>• Obtížně srozmítelná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Může bránit laterálnímu rozvoji kariéry</li> <li>• Může být obtížné udržet vnitřní spravedlnost mezi skupinami (druhy) prací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Může obsahovat nevhodné hody jak širokopásmové struktury, tak struktury skupin prací</li> <li>• Může být složitá pro uplatňování i pro pochopení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žádný prostor pro diferenciaci odměn podle výkonu</li> <li>• Může být nákladná kvůli tomu, že personál se nekontrolovaně pohybuje vzhůru</li> </ul>
<i>Kdy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve velkých byrokratických organizacích s dobře definovanými hierarchiemi</li> <li>• Když se vyžaduje důkladná a přísná kontrola</li> <li>• Když je zapotřebí určitý, ale nepřilís velký prostor pro zvýšení na základě výkonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V plochých, na procesech založených, flexibilních organizacích</li> <li>• Když je zapotřebí více flexibility při stanovování mezd</li> <li>• Tam, kde je zájem o soustavné zlepšování a laterální rozvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kde jsou v různých prací odlišné skupiny prací</li> <li>• Když se věří, že je třeba jasněji definovat dráhy kariéry, pokud jde o požadavky na schopnosti</li> <li>• Když na trhu práce existují různé skupiny, které je třeba různě odměňovat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Když jsou příznivé podmínky bud' pro široká pásma, nebo skupiny (druhy) prací a když se zdá, že výhody převažují nad nevýhodami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve veřejném sektoru nebo v dobrovolných organizacích je to tradiční přístup</li> <li>• Když se věří, že je ne- možně správně a důsledně měřit rozdíly v úrovni výkonu</li> </ul>

## Ujednání o výkonu

Úkolem managementu je posoudit, jakou úroveň a typ stimulů musí nabídnout za přínos, který vyžaduje od své pracovní síly. Cílem pracovníka je napadat dohodu o vztahu mezi tím, co on považuje za rozumný přínos, a tím, co je zaměstnavatel připraven nabídnout, aby tento přínos získal. Tento přístup je označován jako „ujednání o výkonu“ a fakticky je dohodou, která stanovuje množství práce, která se má vykonat za mzdovou / platovou sazbu (tarif), nikoliv za počet hodin které mají být odpracovány. Explicitně nebo implicitně jsou – pokud jde o mzdu – všichni pracovníci v situaci, kdy se vyjednává. Systém nebude akceptován jako efektivní a funkční, pokud není oběma stranami uznán jako slušný a spravedlivý.

## Mzdové sazby

Základní metodou odměňování manuálních pracovníků je časová sazba za práci, která je vyplácena podle úrovně práce (např. kvalifikovaná, polokvalifikovaná nebo nekvalifikovaná) a počtu odpracovaných hodin tak, jak je popsáno dále. Může se použít také pobídkový prvek vztahující se k určitému ukazateli výkonu nebo dovedností. Toto uspořádání je popsáno v kapitole 42.

## Časové sazby

Časové sazby, známé také jako denní sazby nebo jednotné (pevné) sazby, jsou systémem, v němž se pracovníkům vyplácí předem určená sazba za měsíc, za týden, za den nebo hodinu skutečně odpracovaného času. Mzda je pevná podle obvyklé úrovně práce nebo obvykle používaných dovedností a mění se pouze podle času, nikdy podle výstupu, výkonu nebo jakýchkoli dodatečných dovedností, které pracovník získá.

V některých podnicích se vyplácejí tzv. „vysoké“ časové nebo denní sazby, které jsou stanoveny na úrovni nad minimálními sazbami. Vysoká denní sazba může zahrnovat pevný prémiový prvek a je pravděpodobně vyšší než sazba na místním trhu práce z toho důvodu, aby organizace získala a udržela si kvalitní pracovníky. Vysoké denní sazby jsou běžné v odvětvích jako je strojná výroba (např. výroba motorů), kde jsou nadprůměrné výdělků očekávány, protože se tam tradičně odměňovalo podle výsledků, a kde je výkon ve velké míře určován strojem. Jsou vhodné na montážních linkách, kde rychlost postupu pásu je určována strojem, a v některých provozech high-tech, kde je významná víceoborová kvalifikace a flexibilita – pro oba tyto požadavky může být překážkou tradiční systém odměňování podle výsledků.

Časové sazby jsou často užívány tam, kde se považuje za nežádoucí nebo nemožné uplatnit pobídkový systém, např. u prací v údržbě. Jsou však stále více zaváděny i v situacích, kde se systém odměňování podle výsledků ukázal jako neuspokojivý v tom smyslu, že způsobuje nekontrolovaný růst mezd, je provozně nákladný, vytváří konflikty nebo nezabezpečuje odpovídající hodnoty ve formě zvýšené produktivity. Časové sazby mohou být také použity tam, kde se zaměřují na komplexní řízení kvality (TQM).

Z hlediska mnoha pracovníků obsluhujících stroje jsou časové sazby lepší, protože výdělků jsou předvídatelné a stále a nenutí je do nekonečných hádek s provozními techniky, normovači a mistry o kusových sazbách nebo o normách spotřeby času.

Zřejmým argumentem proti časovým sazbám je, že nezabezpečují takovou motivaci jako přímá peněžní pobídka, která jasně váže mzdu na výkon. Často se argumentuje, že lidé chtějí

peníze a budou více pracovat, aby je dostali. Tento argument je silný a je podepřen mnoha úspěšnými pobídkovými systémy, které stále ještě fungují, i když obtíže s udržováním efektivních systémů odměňování podle výsledků by nikdy neměly být podceňovány.

### Příplatky

Mnoho mzdových struktur zahrnuje různé příplatky za zvláštní dovednosti nebo nároky kladené na pracovníky. Může jít o příplatky za práci ve směnách, za nevhodnou pracovní dobu, příplatky za práci přesčas a příplatky za obtížné nebo zdraví škodlivé pracovní podmínky.

## Integrované mzdové struktury

Integrované mzdové struktury se týkají skupin pracovníků, které jsou tradičně odměňovány podle zvláštních úprav či systémů. Integrovaná struktura může mít jeden stupňovitý systém pro všechny pracovníky – manažery, odborníky, techniky a administrativní pracovníky i manuální pracovníky, i když takové struktury často nezahrnují vrcholový management.

Integrovaná mzdová struktura může být založena na stejném systému hodnocení práce, který je uplatněn pro všechny pracovníky. Ten bude do jisté míry zahrnovat i harmonizaci zaměstnaneckých výhod a podmínek pracovníků, jako jsou dovolené, pracovní doba, nemocenské dávky a podnikové penze, ačkoliv rozsah těchto výhod může být ještě podmíněn postavením ve stupňovité hierarchii.

## Stupnice sazeb podle věku

Stupnice sazeb podle věku nabízejí zvláštní mzdové sazby nebo mzdové skupiny, které závisí na věku pracovníků vykonávajících určité práce. Dnes již jsou v důsledku změn povahy práce relativně neobvyklé. Důvodem pro sazby podle věku býval princip „křivky učení“, který však může být zabezpečen stupňovitou mzdovou strukturou. Přesto se dosud ještě používají u mládeže připravující se na povolání v učebním poměru trvajícím 2 - 3 roky.

### Případová studie: zavádění širokopásmové struktury / struktury pro skupiny (druhy) prací

#### *Předchozí systém odměňování*

Neexistoval žádný všeobecný systém odměňování uplatňovaný v každé ze samostatných divizí organizace. Každá divize měla v různé míře svou vlastní strukturu. Proto bylo rozhodnuto, že by měla být zformulována harmonizace odměn, která by podpořila celkovou strategii vytváření větší míry shody v přístupech ke správě a řízení organizace. V zásadě bylo dohodnuto, že strategie harmonizace odměňování by měla:

- odpovídat kultuře a hodnotám organizace;
- poskytnout rámec, v němž by se uplatnil důsledný a logický přístup k odměňování;
- zabezpečit rozumnou míru flexibility v odměňování lidí za jejich přínos.

### *Projekt harmonizace odměňování*

Byl ustaven projektový tým, který měl za úkol vytvořit systém hodnocení práce. Důležitými faktory byly:

- starost a zájem o lidi;
- složitost rozhodování a volnost konání;
- řešení problémů a inovace;
- komunikace;
- vliv na lidi a interpersonální dovednosti;
- řízení zdrojů a procesů;
- plánování;
- flexibilita;
- kvalifikace a schopnosti.

Systém byl převeden do počítačové podoby. Pak bylo provedeno hodnocení značného podílu prací. Také bylo provedeno mzdové šetření za účelem zjištění tržních sazeb. Aby systém zabezpečoval určitou flexibilitu, bylo rozhodnuto, aby byly vytvořeny struktury skupin (druhů) prací s „pásmy“, tj. rozpětími u jednotlivých prací v každé skupině prací za účelem ocenění rolí. Mzdové rozpětí pro každé pásmo bylo stanoveno na 20 % pod a 10 % nad referenční sazbou rozpětí. Tato sazba byla určena s ohledem na úroveň odměn na trhu i s ohledem na bodové skóre dosažené při hodnocení práce. Vnitřní spravedlnost byla považována za důležitou, ale došlo se k závěru, že potřeba konkurenceschopnosti na trhu práce může v některých případech převážit. Postup v rámci zóny by měl odrážet přínos. Bylo identifikováno a definováno osm skupin (druhů) práce. V každé skupině (druhu) prací byly zpracovány profily generických (druhových) rolí. Mzdová / platová pásma byla definována následujícím způsobem:

- *Vyšší manažer.* Odpovědný řediteli nebo vedoucímu útvaru za řízení určité funkčně a/nebo prostorově definované skupiny lidí, včetně odpovědnosti liniového manažera za jiné manažery, a/nebo za řízení a/nebo vytváření složitých programů.
- *Manažer.* Odpovědný buď vyššímu manažerovi, nebo řediteli za určité činnosti nebo služby. Může mít odpovědnost liniového manažera za nemanážerské pracovníky.
- *Výkonný pracovník.* Odpovědný za vytváření smluv s klienty, za dodávání a/nebo vytváření programů pro klienty. Může mít odpovědnost za dohled nad prací jiných pracovníků. Asi bude mít významné zkušenosti s cílovými trhy.
- *Mladší výkonný pracovník.* Odpovědný za vytváření kontaktů s klienty, za dodávání a/nebo vytváření programů pro klienty. Může mít odpovědnost za dohled nad prací jiných pracovníků. Asi bude mít menší zkušenosti a/nebo menší odpovědnost než výkonný pracovník.
- *Asistent.* Zpracovávající se pracovník pracující s výkonným nebo mladším výkonným pracovníkem. Asi bude mít jen omezené zkušenosti s programy nebo klienty.

### Výsledky

Klíčovými složkami systému je to, že se s ním personál ztotožňuje, že odpovídá kultuře organizace a že je transparentní. Jak to komentoval ředitel pro lidské zdroje: „Podařilo se to, že je ve shodě s kulturou organizace a ve shodě s touto kulturou byl vytvořen. Je poměrně snadné vytvořit systém, ale důležité je uvést jej do života.“

## 44 Zásluhová odměna: odměňování podle výkonu, schopností, dovedností a přínosu

### Definice zásluhové odměny

Zásluhové odměny tvoří odměny vztahující se k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem či k výkonu týmu nebo organizace. V podobě odměny podle výsledků je už řadu let zásluhová odměna rysem systémů odměňování dílenských pracovníků.

Je třeba rozlišovat mezi výkonem – tedy tím, čeho člověk dosahuje – a přínosem – vlivem dané osoby na výkon týmu či organizace. Míra přínosu bude záviset na schopnostech, dovednostech a motivaci jedinců, na příležitostech, při nichž budou muset demonstrovat své schopnosti a na využívání rad a vedení, kterých se těmto jedincům dostává. Termín odměna podle přínosu se týká situace, kdy se odměna vztahuje jak ke schopnostem, tak k výsledkům.

Dříve než se budeme zabývat důvody pro zásluhové odměňování a jeho kritérii i výše zmíněnými typy odměn, je třeba zvážit dvě skutečnosti: používání proměnlivých odměn a rozdíl mezi odměnou a pobídkou (stimulem).

### Proměnlivá odměna

Zásluhová odměna může být udělena dvěma způsoby: jako určité pevné zvýšení základního tarifu nebo jako určitá suma peněz. Druhý způsob se nazývá proměnlivá odměna (proměnlivá složka mzdy nebo platu) a stále více se používá jako určitý protiklad pevného zvýšení základního tarifu, které předpokládá, že dosavadní výkon bude na stejné úrovni pokračovat i v budoucnosti, a měl by tedy být odměňován trvalým zvýšením mzdy nebo platu. Je to ve skutečnosti určitý druh daru, který se poskytuje stále – jakási renta. Ale tady neexistuje žádný důvod pro sebejistý předpoklad, že dosavadní výkon předurčuje budoucí výkon. Budoucnost se nutně nemusí podobat minulosti. Důvodem pro proměnlivou odměnu je to, že dodatečnou odměnu by si měl pracovník každý rok znovu zasloužit a pracovníci musejí přijmout riziko, že si ji znovu nezaslouží. Konec konců to bylo vždy pravidlem v odměňování řídicích pracovníků, prodejců a v systémech odměňování manuálních pracovníků podle výsledků. Méně obvyklé to bylo v systémech odměňování podle výkonu, i když organizace mající tyto systémy stále více používají odměny (bonusy) za splnění úkolu nebo za trvale vysoký výkon, často v podobě odměny vyplacené vzápětí po dosažení určitého cíle.

Nicméně odměny podle schopností a dovedností mají obvykle podobu pevného zvýšení základního tarifu. Je to založeno na předpokladu, že dosažení určité úrovně schopností nebo dovedností opravdu předpovídá pokračování výkonu na stejné nebo dokonce vyšší úrovni. Pevné zvýšení základního tarifu je v tomto případě uznáním skutečnosti, že získání určité schopnosti nebo dovednosti dlouhodobě zvyšuje hodnotu jedinců pro organizaci a ve skutečnosti zvyšuje i jejich tržní hodnotu.

## Rozdíl mezi pobídkami (stimuly) a odměnami

Když vytváříme politiku a postupy týkající se zásluhového odměňování, musíme mít jasno o tom, do jaké míry je systém určen k tomu, aby stimuloval nebo odměňoval. Pobídky (stimuly) jsou zaměřené na budoucnost, zatímco odměny jsou zaměřené na minulost:

- *Peněžní stimuly* mají za úkol motivovat lidi k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti.
- *Peněžní odměny* jsou peněžním uznáním poskytovaným lidem za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností.

Peněžní stimuly jsou určeny k tomu, aby zabezpečily přímou motivaci – „udělej to a dostaneš toto“. Příkladem peněžního stimulu je systém placení dílenských pracovníků za výsledky nebo systém provizí prodejců. Příkladem peněžní odměny je prémie za dosažené výsledky nebo celková odměna pro tým. Peněžní odměny jsou hmatatelnou formou uznání, a pokud lidé očekávají, že budoucí úspěšnost bude znamenat žádoucí odměny, mohou sloužit jako nepřímé motivátory.

Toto rozlišování je důležité, protože osvětluje skutečnost, že systémům určeným ke „stimulování“, a tedy k motivování lidí se to přímo nepodaří, i když by mohly být užitečnými nástroji uznávání přínosu.

## Důvody pro zásluhové odměňování

### Základní důvody

Existují tři základní důvody pro používání zásluhových odměn:

- *Motivace.* Odměny podle výkonu, schopností nebo dovedností motivují lidi k dosažení vyšší úrovně výkonu a k rozšíření a prohloubení jejich schopností a dovedností.
- *Sdělení.* Zásluhová odměna lidem sděluje, že si organizace váží výkonu, schopností, dovedností a přínosu jako něčeho velmi důležitého – „toto je, co očekáváme, že budete dělat, a toto je, jak vás za to budeme odměňovat“. Sděluje také, že jsou důležité určité hodnoty nebo stránky výkonu; například kvalita, služba zákazníkům, vedení a týmová práce.
- *Spravedlnost.* Je správné a slušné spojovat odměnu s výkonem, přínosem, schopností nebo dovedností lidí.

První z uvedených důvodů je pravděpodobně nejpobídnější, ale je zároveň nejpochybnější. Zásluhová odměna může motivovat, ale pouze tehdy, je-li splněna řada přísných podmínek, jimiž se bude tato kapitola zabývat později.

Zásluhová odměna může také přinášet sdělení o hodnotách a očekáváních. Může ujasňovat některé stránky psychologické smlouvy a může orientovat pozornost na důležité věci. Ale není jediným způsobem přinášení takových sdělení. Existují jiné způsoby, zejména pak

normální proces řízení a vedení lidí. Zásluhové odměňování může tyto procesy podpořit, ale nemůže je nahradit.

## Dopad pro organizaci

Zásluhové odměňování může organizaci umožnit:

- vytvořit jasný vztah mezi odměnou a výkonem, schopnostmi nebo dovednostmi;
- těžit z výhod řízení pracovního výkonu tak, že se hmatatelným způsobem uznává úspěšné plnění cílů;
- posilovat kulturu orientovanou na výkon;
- demonstrovat, že organizace uznává význam rozvíjení dovedností a schopností;
- odměňovat a tím i posilovat týmové i individuální úsilí;
- koncentrovat úsilí na prioritní oblasti a vyjasňovat přitom klíčové záležitosti;
- přitahovat a udržovat si lidi, kteří věří ve svou schopnost přinášet výsledky, ale také očekávají, že podle toho budou odměňováni;
- zlepšit konkurenceschopnost odměňování;
- zlepšit oddanost pracovníků tím, že se jim umožní podílet se na úspěchu organizace.

Ale zásluhové odměňování nenabízí snadné řešení pro dosažení těchto vysoce žádoucích cílů. Je obtížné dosáhnout toho, aby bylo správně zavedeno, a také často selhává, protože bylo špatně pochopeno, špatně zavedeno a špatně řízeno.

## Strategie zásluhového odměňování

Hlavní skutečnosti ovlivňující základnu a obsah strategie zásluhového odměňování shrnuje obrázek 44.1.

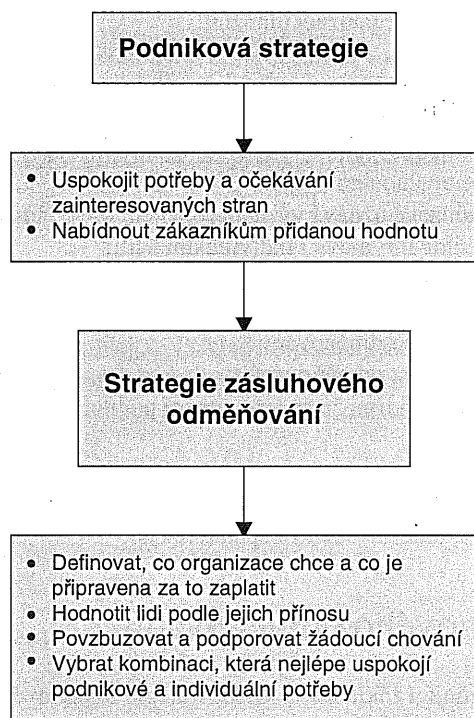
## Kritéria zásluhového odměňování

Nejdůležitější kritérium zásluhového odměňování přináší Lawlerovo (1990) pojetí „jasné spojnice“. To říká, že by jedinci a týmy měli vidět jasnou spojnici mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají. Pojem jasné spojnice vyjadřuje podstatu expektační teorie (teorie očekávání), že k motivaci dochází tehdy, když lidé očekávají, že za své úsilí a svůj přínos dostanou odměnu, která stojí za to.

Kromě tohoto kritéria „jasné spojnice“ existuje šest zlatých pravidel pro úspěšný systém zásluhového odměňování:

1. Jedincům a týmům musejí být jasné cíle a požadované normy výkonu.
2. Musejí být v situaci, kdy mohou změnou svého chování nebo svými rozhodnutími ovlivňovat výkon.
3. Odměna by měla být natolik významná, aby vynaložené úsilí stálo za to – a komunikace o odměnách by měla být vedena pozitivně.

4. Předpisy týkající se nabízení a přiznávání pobídky nebo bonusu by měly být snadno srozumitelné.
5. Odměna by měla následovat tak rychle po splnění cíle, jak je to jen možné.



Obr. 44.1 Strategie zásluhového odměňování

(Pramen: Armstrong, M.: *Employee Reward*, 2. vydání. Institute of Personnel and Development 1999)

## Odměňování podle výkonu

Individuální mzda / plat (dále jen mzda) odrážející výkon dává zvýšení mzdy (zvýšení k základní sazbě) nebo bonusu (jednorázové odměny) do vztahu k hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

### Jak mzdy odrážející výkon fungují

Metody fungování mezd odrážejících výkon se značně liší, avšak jejich hlavními typickými rysy jsou:

- **Mzdová struktura** – je navržena tak, aby poskytovala prostor pro zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušného k dané třídě (stupni) práce.

- **Růst mzdy a výkon** – sazba a hranice růstu mezd v rámci mzdového rozpětí jsou určeny bodovým ohodnocením výkonu.
- **Zpomalující se růst** – růst mzdy vázaný na výkon je obvykle plánován tak, aby se v rámci stupně zpomaloval, protože se podle teorie křivky učení argumentuje, že růst mezd by měl být větší v průběhu počátečního období práce, kdy je učení nejintenzivnější.
- **Přírůstky mezd odrážející výkon** mohou být kumulativně přidávány k základní mzdě (tj. splynout s ní), až je dosažena buď maximální sazba mzdy ve stupni, nebo hranice uvnitř stupně definovaná úrovní výkonu. Zvýšení mezd odrážející výkon jsou často poměrně malá. Průzkum britského Institute of Personnel and Development ukázal, že medián zvýšení u pracovníků nižších úrovní, než byli vyšší manažeři, činil 4 %. Ale to se může výrazně lišit jak mezi organizacemi, tak mezi různými kategoriemi lidí uvnitř organizací. Alternativně může být tento přírůstek vyplácen jako zvláštní úhrnná částka bonusů (proměnlivých složek mzdy), ale je to méně obvyklé.
- **Mzdová matice** – určuje zvýšení na základě hodnocení pracovního výkonu a postavení ve mzdovém rozpětí tak, jak do dokumentuje obrázek 44.2.

Hodnocení	Postavení ve mzdovém rozpětí *)			
	80–90 %	91–100 %	101–110 %	111–120 %
Výjimečný	12	10	8	6
Velmi efektivní	10	8	6	4
Efektivní	6	4	3	0
Rozvíjející se	4	3	0	0
Nezpůsobilý	0	0	0	0

\*) Použití ukazatel měřící vztah mezi skutečnou sazbou mzdy a sazbou odpovídající politice odměňování. Shodují-li se obě sazby, pak má ukazatel hodnotu 100 %.

Obr. 44.2 Mzdová matice

- **Holistický (celostní) přístup** – z důvodů uvedených v kapitole 31 stále více organizací odmítá mechanistický přístup, který vztahuje odměnu založenou na výkonu k hodnocení pracovního výkonu, a odmítá tedy i používání mzdových matic. Místo toho uplatňují holistický přístup, který bere v úvahu celkový profil pracovníka z hlediska jeho výkonu, schopností a přínosu a rozhodují o zvýšení nebo bonusu, které by vhodně odrážely tento celkový profil. Charakteristické je, že přezkoumávání odměňování pracovníků je časově odděleno od přezkoumávání výkonu (hodnocení) pracovníků, aby se tak bylo možné vyhnout negativnímu dopadu, které by to mělo pro rozvojový účel hodnocení. Je jasné, že tu existuje spojení s přezkoumáváním výkonu v rámci řízení pracovního výkonu, které informuje o odpovídajícím zvýšení nebo bonusu.

### Počet systémů odměňování podle výkonu

Šetření Institute of Personnel and Development z roku 1998 zaměřené na systémy odměňování podle výkonu zjistilo, že 40 % z 1 158 respondentů uplatňovalo toto odměňování. V rozporu s populárním přesvědčením, že organizace ztrácejí iluze o tomto odměňování, jeho používá-

ní vzrůstá. 59 % respondentů je zavedlo v průběhu posledních pěti let před rokem, kdy se uskutečnilo šetření (tedy rokem 1998). 23 % respondentů, která v roce 1998 neměla žádné odměňování podle výkonu, je v období 1990-1998 zrušila. To znamená, že ročně zrušily tento systém asi 3 % respondentů, což bylo méně než procento růstu, k němuž došlo během posledních pěti let před uskutečněním průzkumu.

### Dopad odměňování podle výkonu

Šetření Institute of Personnel and Development zjistilo, že 74 % respondentů věřilo, že odměňování podle výkonu zlepšuje pracovní výkon. To je velmi silný výraz důvěry v tento systém. Jedinou výhradou, kterou lze uvést k této informaci, je to, že reprezentuje názor respondentů, kterými byli hlavně specialisté na lidské zdroje, a možná byli poněkud zaujatí pro tento způsob odměňování. Názory pracovníků, kteří byli tímto způsobem odměňováni, nebyly zkoumány.

Šetření zjistilo, že respondenti věří, že odměny odrážející výkon přináší jasné sdělení o výkonu organizace (67 %) a odměňovaných pracovníků způsobem, o němž se domnívají, že je přiměřený a spravedlivý (67 %), i když 14 % z respondentů se domnívalo, že odměny podle výkonu zhoršily dojem slušnosti a spravedlivosti.

Podle názoru respondentů měly systémy odměn podle výkonu nejpozitivnější dopad na chování dobrých pracovníků (21 % v porovnání se 4 % průměrných pracovníků a 4 % špatných pracovníků). Autoři závěrečné zprávy šetření uvedli: „Tito dobří pracovníci jsou možná přesně tím typem pracovníků, které si mnozí zaměstnavatelé přejí mít a rozvíjet.“ Může tomu tak být, nicméně lze také říci, že tito dobří pracovníci mohou být docela dobře motivováni spíše řadou jiných faktorů (například úspěchem) než penězi. Šetření opravdu odhalilo, že 41 % respondentů si myslí, že v důsledku odměňování podle výkonu nenastaly žádné skutečné změny v průměrném výkonu, a 52 % se domnívá, že nedošlo k žádným skutečným změnám u špatných pracovníků. Ale ti jsou právě těmi lidmi, jejichž výkon by měla odměna odrážející výkon ovlivňovat. Vedle motivování penězi musejí být v rámci řízení pracovního výkonu zapojeny i jiné metody motivování.

### Výhody odměn odrážejících výkon

Výhody odměn odrážejících výkon lze shrnout následujícím způsobem:

- Motivují.
- Přinášejí správné sdělení.
- Je správné a spravedlivé odměňovat lidi podle jejich výkonu.
- Nabízejí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce.

### Nevýhody odměn odrážejících výkon

Nevýhody odměn odrážejících výkon jsou podle mnoha kritiků tyto:

- Nejsou zaručeným motivátorem; již dříve v této kapitole zmíněná kritéria odměňování podle výkonu je obtížné – ne-li nemožné – splnit.
- Musejí být založeny na nějaké formě hodnocení pracovníka (pracovního výkonu), obvykle na klasifikaci nebo bodování. Ale může být obtížné předložit realistické ukazatele

výkonu. Výsledkem je, že klasifikování může být nespravedlivé, subjektivní a nedůsledné. Pokud se bude klást nepřiměřený důraz na individuální výkon, bude trpět týmová práce.

- Odměňování odrážející výkon může vést k tomu, že mzdy porostou rychleji než výkon (nekontrolovaný růst mezd). Jinými slovy, není nákladově efektivní.
- Systémy odměňování odrážejícího výkon je obtížné dobře řídit. Spoléhají na efektivní procesy řízení pracovního výkonu, které v mnoha organizacích neexistují. A Vicky Wright (1991) zdůrazňuje: „Dokonce i nejhorlivější zastánci odměňování odrážejícího výkon uznávají, že je mimořádně obtížné ho dobře řídit.“
- Odměňování odrážející výkon může v souvislosti se svou individualistickou povahou brzdít týmovou práci.
- Odměňování odrážející výkon může vést ke špatné kvalitě výkonu, protože lidé se soustředují na dosažení kvantitativních cílů.
- Odměňování odrážející výkon může vést k důrazu na „krátkodobost“ – ke sledování spíše rychlých výsledků než věnování pozornosti dosažení dlouhodobých strategických cílů.

Výzkumný projekt řízený Marsdenem a Frenchem (1998) zjistil, že zatímco byla principu odměňování podle výkon vyslovována všeobecná podpora, většina respondentů zároveň nevěřila, že toto odměňování zlepšilo jejich motivaci. Většina pracovníků se domnívala, že rozdělovalo lidi a oslabovalo spolupráci a všeobecně byl rozšířen názor, že je linioví manažeři používali k odměňování svých favoritů. Ve skutečnosti odměňování podle výkonu fungovalo ve veřejném sektoru jen zřídkakdy dobře, pravděpodobně z důvodů spojených se značným odporem odborů.

Podle Hagua (1996) jiný výzkum, včetně výzkumu prováděného Bevanem a Thompsonem (1991), ukázal, že odměna odrážející výkon, která ani zdaleka neodměňuje celý výkon, vlastně demotivuje personál.

Tyto nevýhody se mohou zdát hrozné a také informace z mnoha výzkumů jsou negativní, ale skutečností zůstává, že – jak ukázal výzkum Institute of Personnel and Development z roku 1998 – v mnoha organizacích jsou výhody odměňování podle výkonu považovány za něco, co převažuje nad nevýhodami. Snad nejpřesvědčivějším důvodem pro tento názor je to, že je spravedlivé odměňovat lidi, kteří dobře pracují, více než ty, kteří pracují špatně. A i když není odměna odrážející výkon významným přímým motivátorem, přece jen zabezpečuje nepřímou motivaci související s tím, že úspěšná práce je uznávána hmatatelným způsobem. Přináší zároveň sdělení, že vysoký výkon je životně důležitou věcí a bude odměněn – „To je to, o čem věříme, že je důležité, a to je to, co za to zaplatíme.“ Základní otázkou, kterou si musely mnohé organizace zodpovědět, je: „Jakou máme alternativu?“ Nechcete-li platit každého pracovníka na určitém pracovním místě stejně bez ohledu na jeho přínos, nebo když nemáte rádi placení lidí za to, že „jsou tu“, jako je tomu u mzdových systémů, v nichž vzrůstá mzda s dobou zaměstnání, pak musíte zvážit použití nějaké formy zásluhového odměňování. Ale když už se na tuto cestu vydáte, je třeba pečlivě zvážit kritéria pro odměňování podle výkonu.

## Co může odměňování podle výkonu nabídnout

Proces odměňování podle výkonu lze označit za důležitější než odměnu samotnou. Navzdory vši kritice je nejpřesvědčivějším argumentem pro odměňování podle výkonu to, že lidé by měli být odměňováni podle svého přínosu – podle hodnoty, kterou vytvářejí.

Ale pořád je nezbytné nemít růžové brýle anebo věřit, že je to snadné. Odměňování podle výkonu s největší pravděpodobností selže, je-li zaváděno samolibě a nepromyšleně na základě zjednodušeného vidění toho, čeho může dosáhnout. Brown a Armstrong (1999) zdůraznili následující skutečnosti týkající se jeho silných stránek a omezení a také toho, jak přimět odměňování podle výkonu, aby fungovalo.

### *Odměňování podle výkonu není univerzálním řešením*

Odměňování podle výkonu nelze schvalovat univerzálně, bez váhání; zdá se, že za určitých podmínek funguje, za jiných však nikoliv. S větší pravděpodobností bude fungovat v kulturách s vysokou mírou angažovanosti a v podnikatelských kulturách, v nichž lze snadno měřit výkon. Významnými činiteli úspěšnosti nebo neúspěšnosti jsou spíše situační faktory (kultura, styl řízení, typ lidí, technologie atd.) než podoba systému. A jak již bylo zmíněno, úspěšnost velmi výrazně závisí na systémech komunikace a podpory.

### *Odměňování podle výkonu není univerzálně úspěšné*

Všechny systémy odměňování podle výkonu mají své klady a nedostatky a hlavním problémem pro manažery, kteří je uplatňují, není pouze vybrat pro svou situaci nejhodnější systém odměňování, ale také se pokusit maximalizovat potenciální výhody a minimalizovat nevýhody.

### *Zjednodušující pohled na motivující význam peněz je neužitečný*

Je obrovským omylem věřit, že peníze samy zabezpečí trvalou motivaci. Mohou napomáhat procesu motivování, ale jak správně poznamenává Kohn (1993), jen zřídka oním primitivním způsobem akce – reakce, způsobem podmíněného reflexu jako u Pavlova psa. Lidé na jakoukoliv podobu motivování reagují značně rozdílně. Předpoklad, že peníze v podobě odměny odrážející výkon budou všechny lidi motivovat stejně, je neudržitelný. A byla to právě tato víra, která vedla vlády a také managementy k tomu, že naivně a neodůvodněně předpokládaly, že odměňování podle výkonu může samo o sobě hrát roli jakési páky změny a může mít značný dopad na výkon.

### *Význam stanovování cílů*

Procesy stanovování cílů a kontroly jejich plnění související s řízením pracovního výkonu mohou mít stejný nebo větší dopad na výkon jako odměňování podle výkonu. Teorie cílů (viz kapitola 10) říká, že stanovování cílů je samo o sobě významným motivátorem. Jak poznamenávají Brown a Armstrong: „Kdo může říci, zda nějaký systém odměňování ovlivňuje chování kvůli penězům, které nabízí, nebo kvůli cílům a s jejich úspěšným plněním spojenému pocitu uspokojení?“

## Závěry

Měli bychom si uvědomovat omezenou schopnost odměňování podle výkonu stimulovat pomocí peněz, ale to neznamená, že bychom je měli hned zavrhnout. Za určitých okolností opravdu jako proces odměňování funguje a naplňuje základní zásadu, že je spravedlivé lépe odměňovat lidi, kteří dobře pracují, než lidi, kteří pracují špatně. Odměňování lze zabezpečovat i jinak než jen pomocí peněz, ale hmatatelné uznání v podobě peněz – pokud odpovídá situaci a je dobře koncipované a řízené – může být důležitou součástí celkového systému odměňování.

## Kritéria pro zavádění a monitorování odměňování podle výkonu

Dříve než zavedeme odměňování podle výkonu nebo rozhodneme, zda je zachováme či nikoliv, měli bychom odpovědět na následující otázky:

- Bude navrhovaný systém motivovat lidi? (Motivuje existující systém lidí?)
- Je možné najít nebo používat spravedlivé, slušné, logické a důsledné metody měření výkonu?
- Existuje v organizaci efektivní proces řízení pracovního výkonu, založený na měření a posuzování výkonu podle dohodnutých cílů a norem?
- Mohou být manažeři proškolení (nebo jsou manažeři řádně proškolení), aby hodnotili pracovní výkon spravedlivě a důsledně?
- Je možné odměny spravedlivě a logicky provázat s výkonem?
- Bude nebo je v organizaci dostatek peněz na to, aby mohly být nabídnuty odměny, které stojí za to?
- Bude navrhovaný systém splňovat (splňuje existující systém) i jiná kritéria efektivního systému odměňování podle výkonu, zejména jasné cíle a normy, schopnost sledovat výkon, schopnost ovlivňovat výkon, viditelnost vztahu mezi úsilím a odměnou i to, aby odměna následovala dostatečně brzo po úspěšném splnění úkolu?
- Bude nebo je systém nákladově efektivní?

Pokud organizace není schopna na tyto otázky uspokojivě odpovědět, je jednou z možností nepoužívat odměňování podle výkonu jako nástroj přidávání zvýšení odrážejícího výkonu k základní sazbě. Mohlo by to být nahrazeno systémem „proměnlivých odměn“ v podobě peněžních bonusů udělovaných za významné a měřitelné úspěchy. Navíc lze tyto peněžní bonusy vyplácet lidem, kteří trvale odvádějí vysoký výkon v podobě dlouhodobějšího překračování cílů a norem.

Jinými možnostmi, k nimž se řada organizací uchyluje, je odměňování podle schopností nebo podle přínosu, jimiž se budeme zabývat v dalším textu.

## Odměňování podle schopností

### Jak funguje

Odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které lidé dosáhli. Odměňuje lidi za jejich schopnost pracovat, nikoliv



jen za jejich práci. Zpravidla se jako východisko pro posouzení používají body nebo kritéria profilu či systému schopností. Je definována úroveň schopností očekávaná v dané roli od plně efektivního jedince a s tímto požadavkem se pak porovnává skutečná úroveň dosažených schopností.

V některých systémech jsou lidé posuzováni podle každého z bodů či kritérií schopnosti a pak se provádí jakési souhrnné posouzení, které je možné vyjádřit pomocí určité stupnice jako např.: překračuje úroveň požadovaných schopností, v plné míře schopný, zatím ještě není schopný, ale odpovídajícím tempem se rozvíjí, zatím ještě není schopný, ale rozvíjí se pomaleji, než se očekává. Tato hodnocení se pak odrážejí ve zvýšení mzdy nebo platu.

Jak však poznamenali Armstrong a Brown (1998), existuje mnoho různých podob systémů odměňování podle schopností, a také uvedli, že v mnoha případech „je schopnost jen jediným, i když důležitým faktorem používaným jako podklad pro rozhodování o odměnách“.

### Měření schopností

Jak uvedl Sparrow (1996), problém s odměňováním podle schopností spočívá v měření úrovní schopností, i když zase Brown a Armstrong (1997) tvrdí, že měření a posuzování je možné, pokud existuje na pečlivém výzkumu založený a jasně definovaný systém schopností a lidé jsou proškoleni v tom, jak shromažďovat a posuzovat informace o úrovních schopností. To je snadnější, když se spíše používají „tvrdé“, na práci založené schopnosti než „měkké“, na chování založené schopnosti. Používají-li se na práci založené schopnosti nebo kvalifikace, budou asi definovány v podobě nějakého výstupu, tj. „z tohoto hlediska by měla být daná osoba schopna...“. Kvalifikace bude charakterizována v podobě děláním něčeho, co přináší nějaký výsledek. Měření schopnosti pak začíná přezkoumáním výsledků v každé oblasti kvalifikace a posouzením toho, jak efektivně byla daná schopnost použita.

Jestliže se použije tento přístup, pak odměna založená na schopnostech začíná vypadat stejně podezřele jako odměna odrážející výkon. Ale jestliže schopnost není o výkonu, pak o čem vlastně je?

### Rozdíly mezi odměňováním podle výkonu a odměňováním podle schopností

Mezi odměňováním podle výkonu a odměňováním podle schopností však existují rozdíly. Jsou to:

- Odměňování podle schopností je založeno na odpovídajícím, dohodnutém systému schopností nebo kvalifikací, z nichž některé jsou generické (druhovité, využitelné v řadě rolí), některé specifické pro konkrétní role.
- Odměňování podle schopností není založeno na dosažení konkrétních výsledků, vyjádřených v podobě cílů nebo projektů, které mají být splněny, i když lze říci, že se týká soustavného dosahování cílů na základě odpovídajících, dohodnutých norem výkonu.
- Odměňování podle schopností se dívá dopředu v tom smyslu, že předpokládá, že když lidé dosahují určité úrovně schopností, budou moci jít dále tím, že je budou v budoucnu efektivně využívat; a naproti tomu, odměňování podle výkonu se dívá dozadu – to je to, čeho jste právě dosáhli, a toto je odměna za to, že jste toho dosáhli.

- Odměňování podle schopností je – nebo by mělo být – založeno na odpovídajících, dohodnutých definicích požadavků na schopnosti vyjádřených v jazyce držitelů rolí (pracovních míst) a na dohodě o informacích či důkazech, které lze k posouzení úrovně schopností použít. Naproti tomu, odměňování podle výkonu je často – i když ne vždy – založeno na úsudcích manažerů, které možná jedinci, jichž se týkají, nebudou chtít akceptovat.

### Výhody a nevýhody odměňování podle schopností

Předchozí seznam rozdílů mezi odměňováním podle schopností a odměňováním podle výkonu shrnuje řadu výhod odměňování podle schopností. Pokud organizace skutečně věří, že úspěšný výkon závisí na rostoucí úrovni schopností, pak má určitá podoba odměňování podle schopností smysl.

Ale i když jsou schopnosti sebepečlivěji definovány, může pořad ještě existovat problém s jejich měřením a uplatňováním tohoto měření při celkovém posuzování se pak může jevit jako dosti náhodný a na posuzovateli závislý proces. Odměňování podle schopností se také jeví jako něco, co ignoruje skutečnost, že podstata výkonu je v dosahování výsledků. To je důvod, proč některé organizace zavedly hybridní systém, v němž základní mzda / plat je založena na schopnosti, ale mimořádné výsledky jsou odměňovány peněžními bonusy. Mnoho lidí se domnívá, že je to nejlepší cesta vpřed.

### Podmínky nezbytné k zavedení odměňování podle schopností

Organizace by neměla zavádět odměňování podle schopností příliš lehkovážně. Pokud má tento způsob odměňování fungovat, je třeba splňovat následující kritéria:

- Musejí existovat systémy schopností vytvořené na základě důkladného výzkumu a analýzy.
- Musí být k dispozici spolehlivé, spravedlivé, přiměřené a důsledné metody posuzování schopností.
- Manažeři, vedoucí týmů a vůbec všichni pracovníci by měli být proškoleni v tom, jak celý proces funguje, a musejí být přesvědčeni, že je uskutečnitelný, poctivý a spravedlivý.

Odměňování podle schopností bude asi vhodnější pro vzdělané pracovníky (pracovníky mající znalosti) v organizacích, kde se hodnoty a procesy zaměřují na flexibilitu, adaptabilitu a soustavný rozvoj.

### Odměňování podle dovedností

Odměňování podle dovedností je metodou odměňování, ve které je zvýšení mzdy nebo platu vázáno na rozsah, druh a hloubku dovedností, které jedinec získal a používá. Zahrnuje odměňování za horizontální získávání dovedností vyžadovaných k vykonávání širšího okruhu úkolů a/nebo za vertikální rozvoj dovedností potřebných k vykonávání práce na vyšší úrovni, nebo za prohlubování existujících dovedností.

Systémy odměňování podle dovedností jsou orientovány spíše na lidi než na práci. Jediní jsou odměňováni za dovednosti, které jsou schopni používat (pokud jsou tyto dovednosti nezbytné), a nikoliv za práci, kterou náhodou právě dělají. Může existovat základní sazba

práce pro jedince s minimální úrovní dovedností, avšak nad tuto úroveň budou placeni za to, co mohou dělat sami nebo jako členové týmů. Odměňování podle dovedností však nepostihuje to, jak lidé své dovednosti využívají. To je úkolem odměňování podle výkonu, i když je možné systém odměňování podle dovedností doplnit určitým prvkem odměňování podle výkonu.

Vytvoření britského (ale i jiných) systému Státní odborné kvalifikace (NVQ) jako nástroje definování a hodnocení úrovně schopností vzniklo z potřeby rozšířit základnu dovedností a podpořilo růst systémů odměňování založeného na dovednostech.

### Jak odměňování podle dovedností funguje

Existuje mnoho variant systémů odměňování podle dovedností, avšak typický systém pro dělníky bude mít pravděpodobně tyto rysy:

- Systém je založen na definovaných blocích nebo modulech dovedností – skupinách nebo souborech dovedností, které je organizace ochotna odměnit zvláštní odměnou.
- Je definován typ a množství bloků dovedností, které se jedinci potřebují a mohou naučit.
- Úspěšné získání dovedností zahrnutých do bloku nebo modulu dovedností má za následek zvýšení základní mzdy.
- Zvyšování odměn za dovednosti je omezeno na určitou hierarchii nebo rozpětí dovedností.
- Pro každý blok dovedností jsou definovány výcvikové moduly a programy, aby byl zabezpečen nezbytný „průřezový výcvik“.
- Dosažení úrovní schopností získáním zkušeností a výcvikem může být úředně uznáno v rámci systému státní odborné kvalifikace některou z akreditovaných institucí; alternativně nebo dodatečně může být výcvik doložen certifikátem vystaveným podnikem a/nebo vzdělávací nebo výcvikovou institucí.

Odměňování podle dovedností má mnoho co nabídnout organizacím, které se snaží rozšířit svou kvalifikační základnu a zvýšit míru víceoborové kvalifikace. Odstraňuje mnohé z problémů spojených s odměňováním podle výkonu, avšak jeho zavedení a používání může být nákladné.

## Odměňování podle přínosu

Jak již bylo uvedeno, mezi odměňováním podle výkonu a odměňováním podle schopností je možné najít řadu rozdílů. Ale ty se mohou stát rozdíly bez rozdílů – spíše zdánlivými než skutečnými rozdíly. To se stává, když jsou definovány úrovně schopností a schopnosti jsou pak podle těchto úrovní posuzovány nejen na základě pozorování chování, ale i na základě analýzy dopadu tohoto chování na dosahování výsledků a na plnění požadovaných norem výkonu.

Rozlišování mezi těmito způsoby odměňování je dokonce ještě méně reálné, když jsou informace nebo důkazy o schopnosti založeny na tom, co lidé udělali a jak to udělali. Ale jestliže výkon lze definovat jako něco, čeho lidé dosáhli (výsledky) i jak toho dosáhli

(schopnosti), pak je vhodné uplatnit jakýsi smíšený model. Ten lze pojmenovat „odměňování podle přínosu“.

### Definice přínosu

Přínos je něco, co lidé dělají, aby to přineslo nějaký výsledek. Jedinci a týmy přispívají k naplnění účelu své role. Z finančního hlediska je přínos rozdíl mezi tržbou za prodej nějakého produktu a s ním přímo souvisejícími marginálními nebo variabilními náklady. Ukazuje tak, jaký příjem výrobek přináší pro dosažení zisku a pokrytí fixních nákladů. V souvislosti s řízením pracovního výkonu a odměňováním je však přínos obecnějším pojmem, který charakterizuje celkovou úlohu, kterou lidé hrají při dosahování výsledků, jako základnu vlastností, které přinášejí do svých rolí (dovednosti a schopnosti) a jak tyto vlastnosti používají a využívají.

### Definice odměňování podle přínosu

V souladu s výše uvedenou definicí lze přínos měřit jak v podobě vstupu, tak v podobě výstupu – tedy v podobě schopností a výsledků. Odměňování podle přínosu uznává, že výkon obsahuje oby tyto faktory. Otázky, které je třeba při posuzování úrovně odměny a zvýšení odměny nebo bonusu zodpovědět, jsou:

- Jaký vliv měla osoba v dané roli na výkon týmu, útvaru nebo organizace?
- Jaká úroveň schopností byla vnesena za účelem zvládnutí požadavků dané role?
- Jak bylo přispění ke konečným výsledkům ovlivněno touto úrovní existujících a používaných schopností?

Odměňování podle přínosu lze pak definovat jako proces rozhodování o odměnách, založený na posouzení jak výsledků práce vykonávané jedinci, tak úrovně dovedností a schopností, které tyto výsledky ovlivnily.

### Jak odměňování podle přínosu funguje

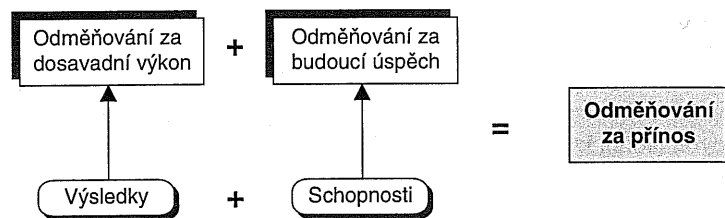
Odměňování podle přínosu může efektivně fungovat v rámci širokopásmových mzdových struktur, v nichž pohyb napříč pásmem závisí jak na schopnosti, tak na výkonu. Je také v souladu s přesvědčením, že poskytování odměny by mělo být založeno na úvahách o výkonu, schopnostech a vývoji kariéry.

Odměňování podle přínosu znamená, jak uvádí Brown (1998), odměňování za výsledky plus schopnosti a za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost tak, jak to ukazuje obrázek 44.3.

Odměňování podle přínosu tedy funguje tak, že uplatňuje smíšený model řízení pracovního výkonu – posuzování vstupů s výstupů a docházení k závěrům o úrovni odměny, která je přiměřená pro jedince v jejich rolích a přihlíží jak k dosavadnímu výkonu, tak – a to je důležité – k budoucnosti.

Existují dva přístupy. První uplatňuje holistický (celostní) pohled na to, čím lidé přispívají, a to na základě informace o jejich schopnosti, a na to, co odevzdávají. To může být založeno na systému schopností tak, aby mohlo být analyticky zvažováno chování, i když nakonec se formuluje jakýsi celkový pohled. Podobně se posoudí výkon při dosahování cílů a plnění norem. Informace z těchto zdrojů se pak spojí a velikost přínosu pracovníka se pak

porovnává s přínosem jiných lidí v podobných rolích, aby tak bylo možné rozhodnout o odměně. Druhý přístup zahrnuje klasifikaci (bodování) výsledků i schopností a tyto klasifikace se pak berou v úvahu při rozhodování o zvýšení mzdy nebo platu. Lze to dělat poněkud mechanicky s pomocí nějaké matice, jako je matice uvedená v tabulce 44.1.



Obr. 44.3 Model odměňování podle přínosu

Tab. 44.1 Matice pro odměňování podle přínosu

Výsledek	Schopnosti			
	a	b	c	d
A	–	–	–	–
B	–	3 %	4 %	5 %
C	2 %	4 %	6 %	8 %
D	4 %	6 %	8 %	10 %

Odměňování za přínos je vhodné tam, kde se věří, že k důležitým rozhodnutím o odměnách je potřebný vyvážený a všestranný přístup, a tato rozhodnutí že souvisejí s kritickými stránkami dané role v současnosti i v budoucnosti a že je třeba z hlediska požadavků organizace správně vyvážit faktory ovlivňující odměňování.

## Týmové odměňování

Týmové odměňování poskytuje odměny týmům nebo skupinám pracovníků vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci, která souvisí s výkonem týmu. Výkon je možné měřit v podobě výstupu a/nebo splnění norem poskytování služeb. Kvalita výstupu a názor zákazníků na úroveň služeb se berou v úvahu také.

Jak to charakterizovali Armstrong a Ryden (1996), týmová odměna je obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je pak rozdělen mezi členy týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu (mnohem méně často je rozdělován rovným dílem). Jednotliví členové týmu mohou být oprávněni dostávat odměnu podle schopností nebo dovedností, ale nikoliv odměnu podle výkonu.

## Výhody týmové odměny

Týmová odměna může:

- povzbuzovat efektivní týmovou práci a kooperativní chování;
- vyjasňovat týmové cíle a priority;
- zvýšit úroveň flexibilní práce v týmech;
- povzbuzovat víceoborovost;
- stimulovat tým, aby kolektivně zlepšoval výkon;
- povzbuzovat méně efektivní členy týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů.

## Nevýhody týmové odměny

Nevýhody týmové odměny jsou:

- funguje pouze v soudržných a vyzrálých týmech;
- jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není specificky odměňováno;
- tlak spolupracovníků nutící jedince k tomu, aby dodržovali skupinové normy, může být nežádoucí.

## Podmínky vhodné pro týmové odměňování

Týmové odměňování bude vhodnější v případech, kdy:

- týmy lze snadno identifikovat a definovat;
- týmy jsou dobře vytvořeny;
- práce vykonávaná členy týmu je vzájemně propojená – výkon týmu závisí na kolektivním úsilí členů týmu;
- cíle a normy výkonu je možné snadno stanovit a dohodnout se členy týmu;
- jsou k dispozici přijatelná měření a ukazatele týmového výkonu v porovnání s cíli a standardy;
- vzorec pro výpočet týmové odměny všeobecně vyhovuje kritériím pro odměnu podle výkonu.

## Pobídkové systémy pro dílenské pracovníky

V pobídkových systémech pro dílenské pracovníky je mzda nebo část mzdy pracovníků vázána na počet kusů, které vyrobí nebo zpracují, na čas, který věnují vykonání určitého objemu práce, a/nebo na některé další aspekty jejich výkonu. Zpravidla zabezpečují, že mzda krátkodobě kolísá podle výkonu, mohou však tento vztah zabezpečit i dlouhodobě, pokud se provádí měření denního výkonu. Často jsou uváděny jako systémy odměňování podle výsledků.

Tradičně se uvádí poměr základní sazby k pobídkové 2 : 1, avšak současný trend je redukovat podíl pobídkové mzdy na 1/3 nebo 1/4 a tak minimalizovat kolísání výdělků a mít pod kontrolou mzdový nebo výdělkový „úlet“ (přírůstky v pobídkově založených výdělcích, kte-

ré jsou vyšší než přírůstky výstupů, z nichž vychází výplata pobídek – mzdový „úlet“ je nežádoucí, avšak obvyklý jev spojený se starými a zanikajícími systémy odměňování podle výsledků). Dalším důvodem pro omezování pobídkového prvku je to, že mnoho organizací zjišťuje, že je mnohem obtížnější zdůvodnit vysoce personifikované diferencované mzdy, protože to může být kontraproduktivní, pokud jde o dosažení kvality a týmové práce.

Mohly by se také vyskytnout zaručené nebo „minimální“ sazby pro pracovníky v systémech odměňování podle výsledků, které by odpovídaly časové sazbě obsahující již odměny za výkon pro pracovníky na podobné úrovni. Hlavními typy pobídkových systémů nebo systémů odměňování podle výsledků jsou individuální úkolová (kusová) mzda, systémy založené na normách spotřeby času a systémy založené na měřené denní práci (měřeném denním výkonu).

### Individuální úkolová mzda

V případě individuální neboli přímé úkolové (kusové) mzdy se vyplácí jednotná sazba za jednotku produkce. Dělníci jsou tedy odměňováni podle počtu „kusů“, které vyrobí nebo zpracují, a tak je mzda přímo úměrná výsledkům. Většina systémů úkolové mzdy poskytuje zaručené sazby nebo minimální výdělkovou úroveň. Obvykle je minimální sazba stanovena ve výši od 70 do 80 % průměrných výdělků, i když některé podniky ji stanovují až na 30 % a jiné na úrovni minimální časové sazby. Podniky mohou také poskytovat garantované výplaty za ztrátu času v důsledku poruchy stroje, oprav nebo čekání na materiál.

Výhodou úkolové mzdy pro zaměstnavatele je, že tento systém se snadno provozuje, je jednoduchý na pochopení a za předpokladu, že je zabezpečen dostatečný dohled zajišťující, že neutrpí kvalita, může být ponechán, aby fungoval sám o sobě. Úkolová mzda také umožňuje zaměstnavatelům odhadovat a efektivně řídit výrobní náklady. Zaměstnavatelé však mohou zjistit, že ztrácejí kontrolu nad úrovní produkce, což do značné míry závisí na sebe-motivování pracovní síly. Pokud neexistuje důsledná kontrola, může utrpět kvalita, a také vyjednávání o úkolových (kusových) sazbách pro nové práce může být časově náročné a konfliktní.

Výhodami pro pracovníky je, že mohou krátkodobě předvídat své výdělky a regulovat tempo práce podle úrovně mzdy, kterou chtějí dosáhnout. Pokud však práce kolísá z týdne na týden, může být předvídaní dlouhodobých výdělků obtížné. Intenzita práce vyžadovaná v tomto systému může vést k únavě a onemocnění z neustále se opakující práce.

S novou technologií, která mění uspořádání práce, se úkolová mzda stává méně vhodnou. V hromadné výrobě je většinou nahrazována systémy založenými na normách spotřeby času nebo jinou formou pobídky nebo odměny.

### Systémy založené na normách spotřeby času

V systému založeném na normách spotřeby času je pro práci nebo její dílčí úkol stanoven čas a pobídková odměna se týká výkonu nad standardní čas povolený pro výkon práce. Částka obdržené prémie závisí na rozdílu mezi skutečným časem spotřebovaným ke splnění úkolu a standardním povoleným časem. Pokud je úkol vykonán v kratším než standardním čase, vznikne časová úspora, která znamená, že výroba dělníka se zvýší (jedná se vlastně o odměny za úsporu času – poznámka překladatele).

Systémy založené na normách spotřeby času zahrnují vypracování standardních hodnot nebo časů pro celý úkol, který však může být rozčleněn na složky, z nichž ke každé může být přiřazen normovaný čas v minutách. Specialisté na pracovní studie nebo na organizaci práce mohou měřit čas spotřebovaný pro každou ze složek pomocí stopek. Aby se zajistilo, že bude zohledněna variabilita podmínek, za nichž dělník pracuje, a aby se minimalizovalo zkresení, bude třeba u každého úkolu provést velký počet měření času. Měření mohou být proto prováděna v různou denní dobu, a aby se rozšířil rozsah měření a omezilo riziko chyb, může být při plnění téhož úkolu měřen větší počet dělníků.

Specialista na pracovní studie, který měří práci bude zcela objektivní, pokud jde o měření času stopkami, však bude muset subjektivně posoudit rychlost práce dělníka nebo jeho efektivnost. To je známo jako hodnocení úsilí dělníka. Výkon kvalifikovaného pracovníka, pokud je motivovaný, kterého dosahuje bez nadměrné námahy, je označován jako standardní výkon. Specialisté na organizaci práce jej někdy porovnávají k chůzi relativně rychlým krokem, přibližně 4 míle (asi 6,5 km) za hodinu. Všem dělníkům, kterým byl měřen čas, je přidělen koeficient k tomuto standardu, a ten je brán v úvahu, když se uvažuje o standardních časech.

### Měřená denní práce

Systémy „měřené denní práce“ se staly populární v továrnách s velkosériovou nebo hromadnou výrobou v 50. s 60. letech 20. století, kdy navzdory všemu úsilí začalo být zřejmé, že není možné mít pod kontrolou tzv. mzdový „úlet“ (nekontrolovaný pohyb mezd). Tyto systémy nabízejí pracovníkům pevnou mzdu nebo plat za předpokladu, že budou svůj výkon udržovat na určité úrovni, s tím, že jejich odměna se nebude krátkodobě měnit podle jejich výkonu. Toto uspořádání závisí na měření práce, kterým se definuje požadovaná úroveň výkonu a sleduje skutečná úroveň. Základní principy měřené denní práce spočívají v tom, že existuje pobídková úroveň výkonu a že pobídková mzda je předem zaručena a tak zavazuje pracovníky podávat výkon na požadované úrovni (jde o formu mzdy za očekávané výsledky práce – poznámka překladatele). Naproti tomu konvenční pobídkový systém měřené práce umožňuje pracovníkům rozhodovat o úrovni svého výkonu, avšak jejich odměnu přímo váže na dosažené výsledky. Mezi těmito dvěma extrémy existuje řada variant, včetně pásmových pobídkových systémů, odstupňovaných systémů odměn podle rostoucí úrovně výkonu a různých forem tzv. vysoké denní sazby (systém, kdy se kvalifikovaným pracovníkům za odpracovanou dobu vyplácejí vysoké sazby).

Měřená denní práce se snaží vyjednat dohodu „výkon – odměna“, v níž se vyšší a stabilní výdělky poskytují výměnou za pobídkovou úroveň výkonu. Její nevýhodou je, že soubor výkonových cílů se může stát snadno dosažitelnou normou a může být obtížné to změnit, dokonce i po usilovném opakovaném vyjednávání.

### Skupinové nebo týmové pobídkové systémy

Skupinové nebo týmové pobídkové systémy nabízejí výplatu nějakého bonusu buď stejného pro všechny členy týmu nebo skupiny, nebo nějakým způsobem proporcionálního. Bonus se odvozuje od výstupu docíleného skupinou v poměru ke stanoveným úkolům nebo od času uspořeného při práci – rozdíl mezi povoleným časem a skutečným časem.

## Celopodnikové systémy

### Systémy bonusů

Celopodnikové systémy bonusů představují výplatu určitých částek peněz pracovníkům, přičemž tyto částky jsou odvozeny od výkonu celého podniku nebo celého závodu. Jsou určeny k tomu, aby se pracovníci podíleli na prosperitě podniku a tak se zvýšila jejich oddanost podnikovým cílům a hodnotám. Protože se v tomto případě odměna nevztahuje přímo k individuálnímu výkonu, jsou tyto bonusy jako přímé motivátory neefektivní, i když například systémy odměn za přírůstek produktivity (výkonu) se mohou přímo zaměřovat na to, co je třeba udělat pro zlepšení výkonu, a snaží se tak pracovníky vést k tomu, aby se zapojili do plánů zlepšování produktivity nebo snižování nákladů. Tři hlavní typy těchto systémů jsou systém odměn za přírůstek produktivity (podíl na výnosu), podíl na zisku a odměňování závislé na zisku (třetím typem se autor v tomto vydání detailněji nezabývá – poznámka překladatele).

### Systémy odměn za přírůstek produktivity (výkonu) neboli podíl na výnosu

Systém odměn za přírůstek produktivity (výkonu), nebo také podíl na výnosu, je celopodnikový nebo celozávodní systém odměn, který poskytuje pracovníkům podíl z finančních výnosů, vyplývajících z přírůstku přidané hodnoty nebo jiného ukazatele produktivity. Vazba mezi úsilím pracovníků a vyplacenou částkou může být obvykle jasná, protože pracovníci jsou zapojováni do analýzy výsledků a do identifikování oblastí, v nichž může dojít ke zlepšení.

### Podíl na zisku

Podíly na zisku spočívají v tom, že se pracovníkům, kteří na to mají nárok, vyplácejí částky v hotovosti nebo v akciích, a to v závislosti na zisku podniku. Výše podílů může být stanovená podle zveřejněného nebo nezveřejněného vzorce, nebo to může být ponecháno zcela na rozhodnutí managementu. Podíl na zisku se liší od předcházejícího systému (podíl na výnosu) v tom, že podíl na zisku je založen širěji než jen na přírůstku produktivity. K zisku přispívá řada faktorů, které nemá jednotlivý pracovník pod kontrolou. Podíl na výnosu se snaží konkrétněji provázat vyplacenou částku se zlepšením produktivity a výkonu, které má pracovník pod kontrolou. Systémy podílu na zisku není možné používat jako přímou pobídku (stimul), protože pro většinu pracovníků je souvislost mezi individuálním úsilím a odměnou příliš vzdálená a obtížné si ji uvědomují. Ale mohou zvýšit identifikaci pracovníků s podnikem a mnohé podniky tyto systémy uplatňují, protože jsou přesvědčeny, že by se na jejich úspěšnosti měly podílet i pracovníci.

### Systémy zaměstnaneckých akcií

Vlastnictví akcií mává nejčastěji jednu ze dvou následujících podob:

- *Systém vlastnictví akcií pro všechny zaměstnance* (All Employee Share Ownership Plan – ESOP) umožňující vydávat zaměstnancům volné akcie (obvykle až do určité hodnoty),

kteří jsou darem a ten si musí podržet osoby, kterým byly akcie svěřeny, alespoň tři roky, nebo tzv. „partnerské akcie“, které si se slevou zaměstnanci nakupují a uhrazují je srážkami ze svých platů (obvykle stanovenými ve výši maximálně 10 % platu nebo nějakou pevnou částkou). Oba typy akcií opravňují vlastníky k získávání dividend. Částka vynaložená na nákup akcií i částka, za kterou jsou pak prodány, jsou osvobozeny od daní i od povinných dávek na pojištění v případě, že si je vlastník ponechá alespoň pět let.

- *Systémy opce akcií* (Savings-related Share Option Scheme), v nichž podnik nabízí opci na akcie vázanou na spoření zaměstnanců. Opce opravňuje zaměstnance získat akcie k určitému konkrétnímu budoucímu datu.

## Volba přístupu

V první řadě je možné si zvolit, zda mít či nemít zásluhové odměňování podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Organizace veřejného nebo dobrovolného sektoru s pevnými přírůstkovými bodovými stupnicemi, kde růst platu závisí pouze na době zaměstnání, budou asi chtít tyto stupnice zachovat, protože nezávisí na možném chybném úsudku manažerů a jsou vnímány jako spravedlivé – každý dostává totéž. Avšak spravedlnost takových systémů může být problematická. Je spravedlivé, aby byl špatný pracovník placen stejně jako dobrý pracovník jen proto, že tu je?

Alternativou k pevným bodovým stupnicím jsou buď struktury individuálních sazeb, nebo nějaká forma zásluhového odměňování. Struktury individuálních sazeb ve své nejčistší podobě jsou vzácnou výjimkou v menších organizacích nebo v nových podnicích, kde ještě nebyla rozpoznána potřeba formálních postupů. Dokonce i na úrovni dílen, kde se platí tzv. vysoké denní sazby a neexistuje žádný systém odměňování podle výsledků, často existuje systém nějakých celozávodních nebo celopodnikových bonusů. Některé organizace asi nemají stupňovitou mzdovou strukturu s prostorem pro zvyšování mzdy v rámci stupňů. Ale tzv. individuální sazby pro práce jsou různé v tom, že platí lidem podle toho, jak jsou ceněni. Je to obdoba zásluhové odměny, i když rozhodování o odměně je v těchto případech často dosti libovolné a nesystematické.

Jestliže dojde k rozhodnutí, že by se měl zavést formálnější typ zásluhového odměňování, lze si vybrat mezi různými typy odměňování podle výkonu, odměňování podle schopností nebo podle přínosu, týmového odměňování, odměňování odvozeného od výkonu organizace a odměňování podle dovedností. Volba přístupu bude do značné míry záviset na faktorech souvisejících s podmínkami organizace. Patří mezi ně podniková kultura, typ organizace, kategorie pracovníků, kterých se to bude týkat, požadovaný čas k zavedení a očekávaný vliv, který by měl systém mít na individuální a podnikový výkon.

Individuální systémy jsou vhodnější, když lze výkon nebo přínos přímo připsat úsilí a schopnostem jedinců a povaha systému nebude mít nepříznivý dopad na týmovou práci. Skupinové nebo týmové odměňování může být vhodnější v případech, kdy výsledky závisejí spíše na týmovém než na individuálním úsilí a role jsou jedinců jsou pružnější. Nové typy organizace práce, jako „just-in-time“ (právě včas), pružné výrobní systémy a modulární organizace práce (výrobní buňky), vedou k týmovějším systémům odměňování.

Tab. 44.2 Porovnání zásluhových systémů odměňování

Typ	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení zákládní mzdy nebo bonusy závisí na hodnocení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Může motivovat (ale je to nejisté)</li> <li>Spojuje odměny s cíli</li> <li>Uspokojuje potřebu odměňování za úspěšnou práci</li> <li>Sděluje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemusi motivovat</li> <li>Spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní</li> <li>Škodí týmové práci</li> <li>Zaměřuje se na výstup a nikoliv na kvalitu</li> <li>Spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze</li> <li>V organizacích s kulturou orientovanou na výkon</li> <li>Když může být výkon měřen objektivně</li> </ul>
Odměňování podle schopností	Zvýšení mzdy závisí na úrovni schopností	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností</li> <li>Povzbuzuje k rozvoji schopností</li> <li>Může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založenými na schopnostech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posouzení úrovní schopností může být obtížné</li> <li>Ignoruje výstup – nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány</li> <li>Spoléhá na dobře proškolené a oddané liniové manažery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit</li> <li>Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem a kde může být nevhodné nebo tvrdé měřit výstupy</li> <li>Kde existuje dobře vytvořený systém schopností</li> </ul>
Odměňování podle přínosu	Zvýšení mzdy nebo bonusy závisí jak na vstupu (schopnosti), tak na výstupu (výkonu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností může být obtížné měřit přínos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Když se věří, že je vhodný vyvážený a všestranný přístup pokrývající jak vstupy, tak výstupy</li> </ul>
Týmové odměňování	Bonusy pro členy týmu závisí na výkonu týmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povzbuzuje a odměňuje efektivní týmovou práci</li> <li>Stimuluje tým, aby kolektivně zlepšoval svůj výkon</li> <li>Reflektuje a podporuje kulturu, v níž je důležitá týmová práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bude fungovat pouze v dobře definovaných a vyzrálých týmech</li> <li>Ignoruje individuální přínos, což může vyvolávat odpor</li> <li>Může být obtížné stanovit vhodné ukazatele výkonu tak, aby odměny dobře odrážely týmový výkon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kde existují jasně definované týmy, jejichž členové jsou na sobě vzájemně závislí a jsou společně odpovědní za týmový výkon</li> <li>Kde existují spravedlivé metody měření výkonu týmu – v první řadě pro kvantitativní výstupy</li> <li>Kde kultura výrazně přeje týmové práci</li> </ul>

Všeobecně lze říci, že nejbezprostřednější dopad na motivaci budou mít pobídkové systémy a systémy bonusů všude tam, kde jde o jasnou pobídku vztahující se k nějakému cíli a odměna bezprostředně následuje po výkonu. Odměňování podle výkonu, kdy odměna je obvykle udělována s určitým časovým odstupem, bude mít střednědobý efekt a nebude mít tak přímý vliv na motivaci. Systémy spojující odměnu s výkonem organizace mají asi rovněž střednědobý efekt a budou mít spíše vliv na oddanost a stabilizaci pracovníků, než aby posloužily jako přímé motivátory.

Hlavní rysy, výhody a nevýhody různých forem zásluhových odměn a podmínky, pro které jsou vhodné, jsou shrnuty v tabulce 44.2.

## 45 Odměňování zvláštních skupin: ředitelů, expatriantů a pracovníků prodeje

Zvláštní pozornost si zaslouží odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků, expatriantů (osob, které žijí a pracují v zemi, která není jejich rodnou zemí nebo jejímiž nejsou občany, tedy zhruba osob vyslaných na práci do zahraničí) a pracovníků prodeje. Tím se zabývá tato kapitola.

### Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků

Pravděpodobně žádný z aspektů odměňování nepřitahoval v posledních letech tolik pozornosti jako odměňování ředitelů a vyšších vedoucích pracovníků. Pokřik nad úrovní platů vrcholové exekutivy vedl ve Velké Británii k ustavení několika výborů, které zpracovaly příslušné zprávy (v roce 1993 ke zpracování tzv. Cadbury Report, v roce 1995 ke zpracování tzv. Greenbury Report a v roce 1997 ke zpracování tzv. Hampel Report, kterou v roce 1998 následoval tzv. Hampelův sdružený kodex o způsobu vlády v podnikatelských společnostech; v postatě šlo o finanční aspekty řízení podniků a zároveň o doporučení týkající se odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků – poznámka překladatele).

#### Odměňování na vrcholu

Výzkum prováděný britským ústředním odborovým svazů (TUC) zjistil, že v roce 1999 byli nejlépe placení ředitelé v 1 000 předních britských společnostech placeni v průměru 20,7 krát více, než činil průměrný plat jejich pracovníků, zatímco v roce 1994 to bylo jen 15,7 krát více. Během těchto pěti let vzrostl průměrný plat ředitelů, nepočítaje možnost získat akcie, o 72 % z 239 000 liber (tj. podle kurzu z dubna 2002 asi 12 200 000 Kč) na 410 000 liber (tj. asi 20 900 000 Kč), zatímco u jejich pracovníků došlo ke zvýšení o 18 % ze 17 332 liber (asi 884 tis. Kč) na 20 487 liber (asi 1 040 tis. Kč). Proč k tomu došlo? Obvykle uváděným důvodem této situace je to, že vrcholová exekutivní pracovníci musejí být dobře placeni, protože po jejich službách je celosvětově značná poptávka (a rozdíl v příjmech např. v USA jsou ještě vyšší), a proto je třeba si zajistit jejich loajalitu, aby nepodlehli nabídkám konkurence. Tento argument se objevil vždy, kdykoliv byla kritizována vysoká úroveň platů těchto lidí. Hlasitě a obšrně se namítá, že „kdybychom neudržovali krok s tím, co platí jiné organizace, brzy bychom o své klíčové exekutivní pracovníky přišli“.

Ale do jaké míry je tato argumentace tržními sazbami udržitelná? Trh práce pro vrcholové exekutivní pracovníky ve velkých podnicích je velmi malý. Lze jej jen stěží vůbec označit za trh v pravém slova smyslu. A Industrial Data Services (1995) poznamenávají, že:

Pro mnohé vrcholové exekutivní pracovníky se stává trh jakýmsi moderním zaklínadlem, jehož se dovolávají vždy, když čelí kritice kvůli nadměrnému růstu svých platů... Trh pro vrcholové exekutivní pracovníky není definován obvyklým způsobem jako obchodování s komoditami (exekutivními pracovníky samými), ale porovnáním s podobnými pracovníky v jiných organizacích tak, jak jsou definováni pomocí šetření o mzdách a platech... Když vrcholoví exekutivní pracovníci mluví o trhu, míní tím ve skutečnosti srovnatelnost. Skutečný trh tu vůbec nehraje žádnou roli.

A Institute of Directors (který není nechvalně známý obhajováním mezí pro platy ředitelů) ve svých pokynech pro komise pro odměňování tvrdí: „Je důležité, aby se komise pro odměňování ve vrcholovém vedení při stanovování odměn vyvarovaly toho, aby byly v porovnání s úrovněmi na trhu příliš štedré, a také si daly pozor na tlaky usilující o to, být v horním kvartilu.“ Tento institut také upozornil na to, že existují hranice vhodnosti porovnávání úrovní odměn na trhu, zejména pak v případě mezinárodního porovnávání.

Srovnávací studie mohou zkreslovat situaci, protože si vybírají nevhodné příklady nebo dokonce firmy, které jsou známé svými vysokými platy. Praxe zakládat porovnávání na koncernech s vysokými platy je něčím, co si mohou dovolit jen poradci pro řízení se špatnou pověstí, vydržovaní komisemi pro odměňování.

Ať už oprávněně nebo nikoliv, běsnění kolem „prachaté party“ a „tlustých kocourů“, abychom uvedli alespoň některé přezdívky vrcholových exekutivních pracovníků, vyústilo do zpráv, pokynů a předpisů, jejichž přehled uvádíme dále.

### Zpráva Cadbury Committee

Zpráva tzv. Cadbury Committee z roku 1993 o finančních aspektech řízení podniků přinesla následující doporučení týkající se odměňování ředitelů.

- Smlouvy mezi podnikem a ředitelem by bez souhlasu akcionářů neměly být uzavírány na dobu delší než tři roky.
- Měly by být v plné míře a jasně zveřejňovány celkové služební požitky ředitelů a předsedů představenstev, včetně odvodů vynaložených na jejich penze a včetně získaných akcií.
- Měly by být předkládány zvláštní údaje týkající se platu a jeho složek odrážejících výkon a také by mělo být vysvětleno, na základě čeho se příslušný výkon měří.
- Platy výkonných ředitelů by měly být stanovovány na základě doporučení komise pro odměňování složené z ředitelů nepatřících do exekutivy.
- Funkce výkonného ředitele by měla být oddělena od funkce předsedy představenstva (jako protiváhy pro politiku odměňování ovládanou výkonným ředitelem).

Zpráva Cadbury Committee zvýšila množství informací a vedla k ustavení velkého množství komisí pro odměňování. Ale tato snaha o nápravu však nefungovala. Snaha získat více informací o odměnách vyvolala značné protesty a komise pro odměňování složené z ředitelů nepatřících do exekutivy byly kritizovány kvůli domněnce (nikoliv nezbytně pravdivé), že byly složeny ze „starých kompliců“, kteří byli v jiných podnicích také výkonnými řediteli a o kterých se říkalo, že podporují vyšší platy, protože je to v jejich vlastním zájmu.

### Zpráva Greenbury Committee

Zpráva Greenbury Committee z roku 1995 vyjádřila přesvědčení, že „společnosti ve Velké Británii se většinou zabývají odměňováním ředitelů citlivě a odpovědně“. Zpráva však dodává: „Plně chápeme zájem, který nedávno vyjádřili akcionáři, pracovníci a veřejnost, pokud jde o odměny a náhrady exekutivy. Podle našeho názoru existovaly chyby a omyly.“ Hlavní doporučení zprávy jsou následující:

- komise pro odměňování by se měly skládat výlučně z ředitelů nepatřících do exekutivy a měly by stanovovat politiku odměňování a celkové odměny jednotlivých výkonných ředitelů;
- zprávy komisí pro odměňování by měly obsahovat deklaraci politiky odměňování a metody používané k vytváření této politiky;
- podniky zařazené do zvláštního seznamu by měly v plné míře jmenovitě uvádět odměny jednotlivých ředitelů – úrovně a složky odměn, kritéria a ukazatele výkonu, ustanovení o penzi, pracovní smlouvy a opatření pro případ předčasného ukončení pracovního nebo služebního poměru;
- komise pro odměňování musejí zabezpečit takový soubor odměn, který bude dostatečně přitahovat, stabilizovat a motivovat ředitele, ale měly by se vyvarovat větších odměn, než je nezbytně nutné; měly by citlivě vnímat širší záležitosti, např. odměny a pracovní podmínky existující v jiných částech podniku;
- složky odměn odrážející výkon by měly být navrženy tak, aby spojovaly zájmy ředitelů a akcionářů;
- existující systémy nabízení akcií členům exekutivy by měly být nahrazeny nějakým novým systémem dlouhodobé stimulace, nebo by alespoň měly být součástí nějakého integrovaného přístupu, který by měl být schvalován akcionáři;
- výpovědní lhůta by měla být stanovena nebo zkrácena na jeden rok či méně; v některých případech by však mohla být přijatelná i lhůta až do dvou let;
- komise pro odměňování by měly důsledně škrtnout výplatu odměn tam, kde výkon nebyl uspokojivý.

### Hampelův kodex 1998

Tento kodex dal dohromady doporučení Cadbury Committee a Greenbury Committee a přidal k nim svůj vlastní pohled na způsob vlády v podnikatelských společnostech. Hlavní zásady, které pro odměňování ředitelů stanovil, jsou následující:

- úroveň odměny by měla postačovat k získání a udržení si ředitelů, potřebných k úspěšnému fungování podniku;
- složky odměny by měly propojovat odměnu s výkonem podniku a jedince;
- podniky by měly stanovit formální a průhledný postup pro vytváření politiky odměňování pracovníků exekutivy a pro stanovování jejich celkových odměn;
- výroční zpráva podniku by měla obsahovat výklad politiky odměňování a podrobnosti o odměnách každého z ředitelů.



### Komise pro odměňování

Všechny výše uvedené zprávy a kodexy o odměňování ředitelů zdůraznily význam komisí odpovědných za rozhodování o odměňování výkonných ředitelů a ředitelů, včetně základních platů, jednorázových odměn (bonusů) a systémů pobídek, a o politice poskytování akcií, penzí, podnikových automobilů a dalších výhod.

Účelem komisí pro odměňování je zabezpečit nezávislou základnu pro stanovování úrovní platů a pravidel týkajících se pobídek, poskytování akcií, zaměstnaneckých výhod a dalších smluvních opatření pro výkonné ředitele. Takové komise jsou za svá rozhodnutí odpovědné akcionářům a ředitelé nepatřící do exekutivy, kteří jsou jejich členy, by neměli mít v souvislosti se svou prací žádné osobní finanční zájmy. Měly by být ustaveny jako jakési podvýbory správních rad a správní rady by měly volit jak předsedu, tak členy. Greenbury Committee doporučuje, aby komise pro odměňování ve větších podnicích byly tvořeny alespoň třemi členy.

Úlohou komisí pro odměňování je:

- vytvářet obecnou politiku odměňování pracovníků exekutivy jako celku a rovněž stanovovat celkové odměny výkonných ředitelů a někdy i ostatních vyšších pracovníků exekutivy;
- zaměřovat se na podněcování přínosu k výkonu podniku a zabezpečování toho, aby byli lidé slušně, ale odpovědně odměňováni za jejich individuální přínos;
- dodržovat odpovídající přepisy a zákony;
- podávat akcionářům zprávy a přímo jim odpovídat za svá rozhodnutí učiněná jménem správní rady;
- zajišťovat, aby poměr mezi odměnami vedení a politikou týkající se pracovníků na nižších úrovních byl logický a rozumný;
- zajistit si pro účely svých jednání odbornou radu a pomoc.

Greenbury Committee doporučil, aby komisi pro odměňování pomáhal nějaký vyšší pracovník exekutivy podniku s dostatečnou odborností pro záležitosti odměňování a v případě potřeby aby si komise vyžádala pomoc od externího poradce. Komise by samozřejmě měla získávat informace o úrovních a postupech odměňování ve srovnatelných podnicích, ať už od interního nebo externího poradce.

### Odměňování ředitelů a členů exekutivy

Hlavními prvky odměňování ředitelů a členů exekutivy jsou základní plat, systémy krátkodobých a dlouhodobých bonusů nebo pobídek, systémy nabídky a vlastnictví akcií, zaměstnanecké výhody a smlouvy o pracovních podmínkách (smlouvy mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, uvádějící všechny podmínky, za nichž se vykonává práce).

Rozhodnutí o základním platu ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků jsou obvykle založena na kritériích tržní ceny příslušných jedinců. Funkce na této úrovni nemusejí být hodnoceny pomocí formálního systému a často jsou vyčleněny ze mzdové struktury, přestože většina podniků věnuje formálně nebo neformálně určitou pozornost vnitřním relacím. Platy ředitelů a vyšších manažerů mohou být např. na úrovni 70 %, resp. 50 % platu vedoucího exekutivy (výkonného, generálního ředitele).

Odměna při nástupu do podniku je obvykle stanovena dohodou, často po schválení komisí pro odměňování. Úpravy základních platů se pak provádějí podle pohybu na trhu práce a podle úspěchu měřeného výkonem podniku. Rozhodnutí o základním platu je důležité nejen samo o sobě, ale také proto, že dohodnutá úroveň je zpravidla základnou, na které závisí mnohé další. Prémie či mimořádné odměny (bonusy) se vyjadřují jako procento základního platu, opce akcií mohou být přiděleny jako deklarovaný násobek základního platu a penze budou podílem z posledního platu.

### Systémy bonusů

Systémy bonusů poskytují ředitelům a pracovníkům exekutivy částky peněz na základě ukazatelů výkonu podniku a často i na základě individuálního výkonu. Průzkumy z poslední doby ukázaly, že asi 90 % organizací, které se zúčastnily průzkumů, mají systémy bonusů pro ředitele – členy nejužšího vedení. Typickými cíli systémů bonusů pro členy exekutivy jsou:

- růst motivace členů exekutivy a tým i výkonu podniku;
- odměňovat přínos jedinců;
- zaměřit pozornost ředitelů a členů exekutivy na rozhodující faktory úspěšnosti podniku a na dosahování stanovených cílů;
- zajistit, aby celková úroveň odměn byla konkurenceschopná;
- umožnit pracovníkům exekutivy podílet se na prosperitě podniku.

Systémy bonusů mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé. Krátkodobé systémy odměňují jednotlivé ředitele a členy exekutivy na základě některých ukazatelů podnikového a často také individuálního výkonu. Částky se obvykle vyplácejí jednou ročně, avšak v rychle se vyvíjejících a dynamických společnostech se používají i kratší období, např. pololetí.

Cílem krátkodobých bonusů (někdy se také mluví o krátkodobých pobídkách) je to, že povzbuzují „krátkodobost“, tj. věnování větší pozornosti bezprostřednímu zisku než dlouhodobému růstu a prosperitě podniku. Proto došlo ke značnému posunu směrem k dlouhodobým pobídkám týkajícím se výkonu během tří nebo více let. Tento posun měl obrovskou podporu institucionálních investorů, kteří v mnoha organizacích tvoří většinu držitelů akcií. Ti a stále více i komise pro odměňování upřednostňují dlouhodobé pobídky, protože takové systémy mohou motivovat ředitele, aby se soustředili na dlouhodobé strategické cíle a tak byli méně ovlivněni krátkodobými negativními stránkami investičních rozhodnutí, která se však vyplácejí až po delším období. Dalším pocíťovaným účinkem dlouhodobých pobídek je to, že jsou významnou stabilizační pobídkou (tzv. zlatá pouta), protože se peníze nevyplácejí, dokud neuplyne předepsané období. Dlouhodobé pobídky mohou být poskytovány v penězích a/nebo v akciích.

Většina – a možná všechny – bonusů pro výkonného ředitele je obvykle odvozována od výkonu podniku jako celku, a to na základě toho, že ředitelé jsou za tento výkon společně odpovědní. Část bonusů však může být vázána na dosažení individuálních cílů. Na nižších úrovních bude asi kladen větší důraz na vazbu bonusů na dosažení takových cílů. Nejčastěji používaným kritériem výkonu je velikost zisku před zdaněním. Dalším nejpoužívanějším ukazatelem jsou výdělky na jednu akcii (zisk po odečtení úroků, zdanění a běžných dividend

děleno počten běžných akcií vydaných podnikem), následovány výtěžkem z vynaloženého kapitálu a příjmy podniku. Zisk a výdělky na jednu akcii jsou nejobvyklejšími kritérii používanými analytiky a tiskem specializovaným na finanční otázky k posouzení výkonu podniku.

Individuální cíle by měly být spojeny s hlavními oblastmi výsledků dané role. Aby se na tyto oblasti soustředila pozornost a systém nebyl příliš komplikovaný, je nejlepší neuvážovat více než tři čtyři faktory.

Bonusy odrážející výkon jsou spojeny s dosažením nějakého cíle. To prostě může být cíl týkající se zisku v rámci ročního krátkodobého plánu (rozpočtu) nebo v rámci dlouhodobějšího plánu. Alternativní metodou stanovování nějakého cíle je stanovit jej v podobě nějaké minimální úrovně zlepšení v porovnání s předcházejícím rokem, nebo – pokud byl předcházející rok špatný – v porovnání s nejvyšší úrovní dosaženou v posledních dvou nebo třech letech. (Tím se vyvarujeme stanovení příliš malého cíle.)

V krátkodobém systému tvoří bonus za splnění cíle zpravidla něco mezi 20 a 30 % základního platu, ale toto procento je velmi proměnlivé.

### Předkupní právo na akcie

Systémy opce (předkupního práva) na akcie pro exekutivu poskytují jednotlivým ředitelům a vyšším manažerům právo zakoupit k nějakému budoucímu datu balík akcií za jejich cenu v době, kdy byla opce přiznána. Opce jsou formou dlouhodobé pobídky založené na předpokladu, že pracovníci exekutivy budou motivováni, aby podávali vyšší výkony, pokud mohou předpokládat podstatný kapitálový zisk, když budou své akcie prodávat za cenu vyšší, než byla převládající cena v době přiznání opce. Když se opce na akcie staly v 80. letech poprvé populární, jednou z věcí, která na nich přitahovala, bylo to, že peníze získané tímto způsobem byly ve Velké Británii zdaňovány pouze daní z výnosu kapitálu a nikoliv daní z příjmu, i když následné vyrovnání zdanění kapitálu a příjmu tuto výhodu zmenšily. V listopadu 1995 bylo usneseno, že opce nabídnuté v systémech nabízení akcií zaměstnancům, které mají k datu nabídky tržní hodnotu do 20 tis. liber, nebudou zdaněny ani k okamžiku nabídky, ani k datu vlastního nákupu, a jakýkoliv následný přírůstek hodnoty akcií, které jsou předmětem opce, bude zdaněn pouze v rámci daně z výnosu kapitálu. Opce nad tuto hranici poskytnuté po 17. červenci 1995 však budou zdaněny podle daně z příjmu.

### Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody pro pracovníky exekutivy mohou dosáhnout částky přesahující 20 % z celkového souboru odměn. Nejdůležitějším prvkem je penzijní systém, kde mohou ředitelé v systému výpočtu podle posledního platu získat mnohem vyšší přírůstkovou sazbu. To znamená, že zpravidla maximální dvoutřetinová penze může být dosažena po 20 letech služby, zatím co v běžném systému 1/60 to trvá 40 let. Dodatečné penze v neschválených penzijních systémech (na které se nevztahuje výjimka z daně z příjmu) mohou poskytnout ředitelům penze nad maximální částku povolenou ve schváleném penzijním systému. Ředitelé a pracovníci exekutivy mohou dostávat stejné zaměstnanecké výhody jako ostatní personál, ty však mohou být poskytovány ve větším rozsahu (větší auto) nebo v „lepší provedení“, jde-li například o takové výhody, jako je lékařská péče.

### Smlouvy o službě

Smlouvy o tříleté službě pro ředitele, které jsou dosti typické, vyvolaly v polovině devadesátých let velmi nepříznivou publicitu kvůli vysokým částkám odstupného, které bylo vypláceno odstupujícím vedoucím exekutivy a ředitelům, dokonce i když byli v podezření, že byli odvoláni pro nedostatečný výkon, nebo tomu tak skutečně bylo. V návaznosti na protesty a zprávu Greenbury Committee budou pravděpodobně ve většině případů opakovaně uzavírané smlouvy s řediteli omezeny na dobu jednoho roku.

### Odměny expatriantů

Jak je popsáno dále, existují dva základní přístupy odměňování expatriantů: odměňování podle domácích pravidel a odměňování podle pravidel hostitelské země.

#### Odměňování podle domácích pravidel

Cílem přístupu odměňování podle domácích pravidel je zajistit, aby hodnota platu expatrianta byla stejná jako v mateřské zemi. Plat podle domácích pravidel může být teoretický plat připadající v úvahu pro dlouhodobá jmenování (tj. předpokládaný plat, který by byl vyplácen expatriantovi, pokud by zastával pracovní místo odpovídající úrovně v mateřské společnosti). Pro krátkodobá jmenování jím může být skutečný plat jedince. Teoretický nebo skutečný domácí plat je užíván jako základ, na kterém je založen celkový soubor odměny. Tento přístup je někdy nazýván „stavebnicový“ nebo „bilanční“.

Většina organizací, které zaměstnávají expatrianty, se snaží zajistit, aby se jejich situace nezhoršila proto, že byli umístěni v zahraničí. Různé dodatečné příplatky nebo dávky, jako například příplatky za zvýšenou obtížnost práce nebo pobídkové prémie (popsané v následující části této kapitoly), které se poskytují expatriantům, vedou v praxi k tomu, že jsou na tom zpravidla finančně lépe, než kdyby zůstali doma.

„Stavebnicový“ plat začíná skutečným nebo teoretickým platem podle domácích pravidel. K tomu se přidávají vyrovnávací příplatky na životní náklady, které se přidávají k „utratitelnému příjmu“ – části platu, který by byl použit doma pro každodenní vydání. Do těchto nákladů se obvykle nezahrnuje daň z příjmu, sociální zabezpečení, příspěvky penzijního zabezpečení a pojistné a mohou být vyloučeny výdaje na velké nákupy nebo dovolené na základě toho, že tyto náklady netvoří výdaje na každodenní živobytí. Zvláštním případem jsou náklady na bydlení v domácí zemi (nájemné, hypoteční splátky). Ty se obvykle řeší zvlášť, přičemž se berou v úvahu takové faktory, jako způsob bydlení v hostitelské zemi a jakékoli příjmy získávané z pronájmu majetku v domácí zemi.

„Utratitelné příjmy“ jsou značně rozdílné, i když například Employment Conditions Abroad (ECA – Zaměstnanecké podmínky v zahraničí) – poradenská firma specializující se na odměňování expatriantů, říká, že tvoří v průměru 65 % platu. Vyrovnávací příplatky na životní náklady obvykle vycházejí z ukazatelů životních nákladů v zahraničí, které publikují takové organizace jako výše zmíněná ECA.

Plat expatrianta by se pak skládal ze skutečného nebo teoretického platu podle domácích pravidel a z vyrovnávacího příplatku na životní náklady. Kromě toho bude možná za účelem vyrovnání zdanění nutné upravit plat s ohledem na režim zdanění v hostitelské zemi. Zvlášť-

ní pozornost vyžadují výjezdy na dobu kratší než jeden rok, které by mohly znamenat dvojnásobné zdanění.

K tomuto platu mohou být přidány některé nebo všechny z následujících příplatků:

- mzdová prémie jako pobídka k práci v zahraničí;
- na obtížnost práce a prostředí;
- bydlení a služby domácnosti;
- školné;
- dovolená na zotavenou a odpočinek.

Celkový soubor odměn expatrianta založený na domácích pravidlech se může skládat z této částky plus penze, pojištění, služební auto a cesty domů na dovolenou.

Celkové výdělky vyjádřené v místní měně mohou být expatriantům vypláceny plně v jejich hostitelské zemi. Zpravidla je však plat rozdělen mezi domácí a hostitelskou zemi. Expatrianti pak mohou hradit své pokračující domácí závazky jako jsou hypoteční splátky a splátky na pojištění a vytvářet určitý kapitál (příležitost získat kapitál je často hlavní pobídkou pro lidi, aby pracovali v zahraničí).

Odměňování podle domácích pravidel zajišťuje, aby expatrianti netratili na tom, že pracují v zahraničí, a aby bylo možné vytvořit atraktivní plat. Lze je také použít pro občany třetí země, přičemž za základ se vezme plat v jejich zemi. Ale může to být nákladné a může to vytvářet nerovnost mezi odměňovanými expatrianty a jejich kolegy, kteří jsou občany hostitelské země. Pokud je ve společnosti zaměstnáno více občanů z třetích zemí z různých částí světa, odměňování podle domácích pravidel může vytvořit ještě komplikovanější situaci.

### Odměňování podle pravidel hostitelské země

Přístup k odměňování podle pravidel hostitelské země poskytuje platy a výhody, jako např. služební auta a dovolené expatriantů, které jsou v souladu s odměnami a výhodami poskytovanými občanům hostitelské země, kteří vykonávají podobné práce. Tato metoda zabezpečuje rovnost mezi expatrianty a občany hostitelské země. Uplatňují ji společnosti používající tzv. systém tržních sazeb (tarifů), který zajišťuje, že platy expatriantů jsou v souladu s tržní úrovní mezd pro podobné práce v hostitelské zemi.

Společnosti používající tento přístup obvykle vyplácejí tradiční příplatky, jako je školné, příspěvek na ubytování a zdravotní pojištění. Mohou také poskytovat dlouhodobé výhody, jako je sociální zabezpečení, životní pojištění a penze z domova.

Metoda vycházející ze zvyklostí hostitelské země je jistě spravedlivější z hlediska místních občanů a může být levnější než odměňování podle domácích pravidel. Může to však být méně přitažlivé jako pobídka pro pracovníky, aby pracovali v zahraničí, zvláště v nepříznivých oblastech. Může být také obtížné shromáždit údaje o sazbách trhu práce hostitelské země jako základu pro stanovení úrovně mzdy nebo platu.

## Pracovníci prodeje

Neexistují žádná pevná a jednoduchá pravidla, jimiž by se řídilo odměňování pracovníků prodeje. Závisí to na typu podniku, výrobcích nebo službách, které tito pracovníci nabízejí svým zákazníkům a na povaze procesu prodeje – tedy na tom, jak je prodej organizován a jak se uskutečňuje.

### Složení odměny pro pracovníky prodeje

Hlavními složkami odměny pro pracovníky prodeje jsou základní plat, provize, bonus a další motivátory, jako jsou pobídky (odměny v podobě dárků, cestovních kuponů apod.), ceny ze soutěží a nepeněžní odměny všeobecně.

#### Základní plat

Některé organizace vyplácejí pouze základní plat. Ačkoliv růst platu je v těchto podnicích zpravidla vázán na růst výkonu, nepoužívají se žádné zvláštní systémy provizí nebo prémie plně závislé na objemu prodejů nebo na dosažení prodejních cílů. Tento přístup se může použít, když společnosti nechtějí podporovat „rychlý prodej za každou cenu“ a vedou pracovníky prodeje spíše k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a důraz se klade spíše na služby zákazníkovi než na nátlakový prodej.

#### Základní plat plus provize a/nebo prémie

Přestože se výhody systému základního platu stávají v některých organizacích zřetelnější, mnoho podniků dosud věří, že zvláštní povaha prodejních činností a typ lidí, které pro ně potřebují získat, vyžaduje vyplácet některou z forem dodatečných prémie nebo provize. Ty by měly působit jako pobídka, jako odměna a jako prostředek uznání dosaženého výsledku, ale je třeba rozhodnout o tom, jaké procento celkové odměny by měly tvořit proměnlivé nebo „rizikové“ složky. Podíl celkové odměny, který představuje vysoce rizikovou složku, se někdy nazývá „páčení“. Ta bude pravděpodobně vysoká v případech, kdy je k tomu, aby se zákazníci přiměli k nákupu, zapotřebí kreativního osobního prodeje a vysoce vyvinutých přesvědčovacích schopností. Tato složka bude asi menší, když jsou pracovníci prodeje hlavně příjemci objednávek, kdy je důležitým faktorem služba zákazníkovi nebo i v případech, kdy pracovníci prodeje tráví značnou část své pracovní doby jinými činnostmi než prodejem. Ještě nižší (nebo vůbec nemusí existovat) může být tato složka v podnicích orientovaných na nejmodernější technologie, kde pracovníci prodeje komunikují s vysoce vzdělanými inženýry nebo nákupčími a musejí mít takové technické znalosti, aby s nimi mohli mluvit na stejné úrovni. Hlavní typy systémů tohoto odměňování jsou:

- *systémy přímé provize*, kdy jsou pracovníci prodeje placeni určitým procentem z tržby, které dosáhnou;
- *systémy základního platu a provize*, kdy část celkových výdělků tvoří provize a zbytek pak základní plat;

- **systém bonusů**, který nabízí určitou odměnu navíc k základnímu platu; tato odměna je závislá na dosažení určitých – nejlépe dohodnutých – cílů (například objemu prodeje nebo příspěví k zisku).

### Volba přístupu

Faktory ovlivňující volbu mezi hlavními metodami odměňování jsou v zásadě tyto:

- základní plat samotný, když je cílem vybudovat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky prostřednictvím neprodejních aktivit;
- plat plus provize, když je potřebný pružnější přístup a neprodejní aktivity jsou významné;
- plat plus bonus, když je důležitá pružnost v poskytování odměn za různé stránky úkolů prodeje a když je třeba zaměřit pozornost na ziskovost a různé prodejní i neprodejní aktivity, které přispívají k efektivnímu výkonu v oblasti prodeje.

### Jiné metody motivování

Existují ještě jiné a někdy efektivnější způsoby motivování lidí, než jsou peníze, a pro pracovníky prodeje sem patří pobídky (dary, všelijaké poukázky nebo kupony, ceny v soutěžích, funkční zaměstnanecké výhody a vůbec nepeněžní odměny). Nepeněžní odměny jsou zejména důležité. Dobří prodejci jsou lidé s vrozenou touhou po úspěchu, ale měli by dostat příležitost využívat svůj vrozený talent. Ale i lidé s vysokou mírou motivace k dosažení úspěchu potřebují, aby jejich úspěšnost byla uznávána. Úlohu motivujících faktorů mohou sehrát další vzdělávání, příležitost převzít podnětější a potenciálně i větší výdělek nabízející roli a větší odpovědnost, ať už v podobě manažerské odpovědnosti nebo odpovědnosti za více zákazníků nebo více komodit.

## 46 Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky

### Zaměstnanecké výhody

#### Definice

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou.

#### Cíle

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

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

Stojí za povšimnutí, že tyto cíle v sobě nemají „motivování pracovníků“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

#### Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- **Penzijní systémy**: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty**: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc**: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby**: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty**: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.

- **Jiné výhody:** které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.
- **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

## Zdanění

Je třeba poznamenat, že ve Velké Británii většina zaměstnaneckých výhod podléhá zdanění jako „reálné výhody“. Výjimkami, které stojí za zmínku, jsou schválené penzijní systémy, stravování – pokud je všeobecně pro pracovníky dostupné, parkovací místa, členské příspěvky v profesních sdruženích a ubytování, pokud je bezprostředně spojeno s plněním pracovních povinností.

## Volba zaměstnaneckých výhod

Nelze vždy předpokládat, že zaměstnanecké výhody které je podnik připraven svým pracovníkům poskytnout, jsou pro všechny pracovníky stejně přitažlivé. Tzv. „kafeteria systém“, neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje pracovníkům si vybrat z řady nabídek (menu) v rámci stanovených finančních limitů.

Pružné systémy zaměstnaneckých výhod dosud nebyly ve Velké Británii zavedeny ve velkém rozsahu, pravděpodobně kvůli problémům spojeným se zabezpečením jejich spravedlivého fungování a značnou prací navíc, kterou vyžadují, i když ve velmi omezené míře umožňují některé podniky svým řídicím pracovníkům vybrat si místo používání služebního automobilu peníze v hotovosti. Nicméně používání těchto pružných systémů vzrůstá.

Takový systém však umožňuje podniku:

- zjistit, které výhody jsou oblíbené a které ne, což umožňuje soustředit zdroje na ty výhody, které jsou pro pracovníky zajímavé;
- vypracovat mechanismus řízení nákladů na tyto výhody;
- informovat pracovníky o skutečných nákladech na zaměstnanecké výhody, které jinak považují za zaručené.

## Celkové odměny

Pojem celkových odměn je založen na principu zacházení se všemi aspekty odměn a výhod jako s celkem. U každé složky lze pak ocenit náklady podniku a hodnotu pro jednotlivce tak, aby bylo možné přizpůsobit celý soubor a strukturu odměn podnikovým i individuálním potřebám. Je také možné věnovat pozornost celkové konkurenceschopnosti celkového souboru odměn na trhu práce.

## Zaměstnanecké penzijní systémy

Důvody pro zaměstnanecký penzijní systém jsou tyto:

- ukazuje, že organizace je dobrý zaměstnavatel;

- přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní lidi tím, že pomáhá udržet konkurenceschopnou úroveň celkových odměn;
- ukazuje, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých pracovníků.

## Definice

Zaměstnanecký penzijní systém je systém, podle něhož zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, když jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli, a „odložené“ výhody účastníků, kteří odešli z podniku. „Skupinový systém“ (tj. systém pojištění, který poskytuje většímu množství pracovníků starobní důchod) je typickým systémem nabízeným mnoha pracovníkům.

## Fungování

Zaměstnanecké penzijní systémy jsou spravovány svěřeneckými fondy, které jsou zpravidla mimo kontrolu zaměstnavatele. Fondy jsou odpovědné za penzijní fond, ze kterého se důchodové dávky vyplácejí.

Penzijní fond je tvořen z příspěvků zaměstnavatelů a obvykle (ne vždy) i pracovníků. Velikost fondu a jeho schopnost uspokojit budoucí závazky závisí jak na velikosti příspěvků, tak také na příjmu, který fondy umějí samy vyprodukovat. To dělají tak, že za pomoci poradců investují prostředky fondu do akcií a jiných cenných papírů nebo investují prostřednictvím nějaké pojišťovací společnosti. Ve druhém případě nabízejí pojišťovací společnosti buď *řízený fond* – společný fond spravovaný pojišťovnou pro řadu klientů, nebo *oddělený fond*, který je zřízen pro jednoho samostatného klienta.

## Příspěvky

V *příspěvkovém systému* odvádějí příspěvky do penzijního fondu jak zaměstnavatelé, tak pracovníci. Výdělky podléhající odvodům příspěvků do penzijního fondu jsou celkové výdělky, z nichž mohou být vyloučeny takové příjmy, jako jsou příplatky za práci přesčas nebo zvláštní odměny (bonusy). Je možné také vyloučit částku rovnající se pevné státní penzijní sazbě (tedy tomu, co se strhuje jako příspěvek na povinné penzijní pojištění).

Úroveň příspěvků se značně liší, i když v typických příspěvkových systémech pracovníci zpravidla přispívají přibližně 5 % ze svých výdělků a zaměstnavatelé by měli přispívat přibližně dvojnásobnou částkou.

## Schválené systémy

Obvykle existují schválené a neschválené podnikové penzijní systémy. Rozdíl bývá v tom, že tzv. schválené systémy jsou daňově zvýhodněny tak, že z příspěvků do penzijního fondu se neplatí daně, a to jak na straně pracovníků, tak na straně zaměstnavatelů. Je to svým způsobem daňově výhodný způsob spoření.

Zaměstnavatelé mohou zřídit i neschválené systémy, které poskytují výhody nad rámec schválených systémů. V tomto případě se poskytují jen úlevy na daních.

## Důchodový věk a diskriminace pohlaví

Tradičně byl důchodový věk ve Velké Británii 65 let pro muže a 60 let pro ženy. Avšak podle zákona proti diskriminaci pohlaví (Sex Discrimination Act, 1986) je nezákonné, aby za-

městnavatel požadoval, aby ženy odcházely do důchodu v dřívějším věku než muži. Ve svém rozsudku ze 17. května 1990 rozhodl Evropský soudní dvůr, že penze jsou vypláceny podle článku 119 Římské dohody (která zajišťuje stejné mzdy) a že je nezákonné rozlišovat mezi muži a ženami, pokud jde o práva týkající se starobního důchodu.

### Výpisy z penzijních účtů

Každý účastník zaměstnaneckého důchodového systému má právo dostávat roční výpis o stavu prostředků na svém penzijním účtu.

### Typy zaměstnaneckých penzijních systémů

Skupinový penzijní systém založený na *definované dávce* neboli *posledním platu* nabízí zaručenou penzi, jejíž část může spadat do částky nepodléhající zdanění. Ve formě poslední mzdy nebo platu je penze zlomkem posledního celkového výdělku podléhajícího odvodům příspěvků na penze. Za každý rok zaměstnání činí zpravidla 1/60. Dosažení maximální dvoutřetinové penze v systému 1/60 by tudíž vyžadovalo 40 let zaměstnání. Systémy definovaných dávek nabízejí pracovníkům předvídatelnou úroveň penze. Avšak pro zaměstnavatele mohou být nákladné a nepředvídatelné, protože musejí přispívat to, co je nezbytné k zabezpečení slíbených dávek.

V systému *definovaného příspěvku* zaměstnavatelé stanoví příspěvky, které hodlají platit za své pracovníky a zavazují se vyplatit stanovené procento výdělku bez ohledu na dávky dosažitelné při odchodu do důchodu. Starobní penze je tudíž jakási roční platba, kterou je možné zabezpečit s penězi akumulovanými ve fondu pro účastníka pojištění.

Systém definovaných příspěvků nabízí pracovníkovi nepředvídatelné dávky, protože závisí na celkové hodnotě investovaných prostředků, dosažených výnosů z investování a míry, v jaké může být akumulovaný fond přeměněn na starobní penzi. Pro zaměstnavatele však nabízí jistotu, pokud jde o náklady.

### Penze zainteresované strany

Od října 2001 jsou všichni zaměstnavatelé s pěti či více placenými lidmi povinni umožnit pracovníkům, kteří nemají nárok na podnikovou penzi, vstup do systému tzv. penze zainteresované strany. Tato penze má podobu definovaného příspěvku a prozatím zaměstnavatelé nemusejí přispívat a od pracovníků se nevyžaduje si tuto formu zvolit (i když tyto podmínky mohou být změněny). Zaměstnavatelé mohou tento systém ustanovit ve spolupráci s nějakým poskytovatelem, ale při výběru poskytovatele se vyžaduje, aby to prokonzultovali s pracovníky, jichž se to týká.

### Příplatky a jiné dávky pracovníkům

Hlavními oblastmi, ve kterých se poskytují příplatky nebo jiné zvláštní dávky pracovníkům jsou:

- **Lokální příplatky** – zvláštní příplatky mohou být vypláceny pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě nebo jiných velkých městech. Mají vyrovnávat rozdíly v nákladech na

bydlení a v jiných životních nákladech. Příplatky se vyplácejí k základní mzdě, avšak mnoho zaměstnavatelů je ve skutečnosti zahrnuje do sazeb místního trhu práce, které berou v úvahu explicitní nebo implicitní místní příplatky a náklady.

- **Diety** – hodnota příspěvků na ubytování a stravování pracovníků na služebních cestách se mezi organizacemi ve Velké Británii velmi liší. Některé stanovují sazby v závislosti na místě nebo zařazení pracovníka. Jiné připouštějí „rozumné“ sazby, aniž by stanovily jakékoli rozpětí, ale obvykle – a to se také doporučuje – se určí přijatelný hotel a náklady na stravování.
- **Příplatky za práci přesčas** – příplatky za přesčasovou práci přicházejí v úvahu pro většinu manuálních pracovníků, jakož i ostatních pracovníků až po manažerskou úroveň. Pracovníci s vyššími platy mohou obdržet náhradní volno. Organizace, které platí přesčasovou práci, proplácejí zpravidla mzdu odpovídající jeden a půlnásobek běžné sazby za odpracovanou dobu přesčas ve dnech pondělí až sobota a dvojnásobek běžné sazby za odpracovanou dobu o nedělích a ve dnech státem uznaných svátků. Některé firmy také platí dvojnásobné sazby za práci vykonávanou v sobotu odpoledne. Za práci ve dnech hlavních státem uznaných svátků, jako je Štědrý den nebo Velký pátek, se často vyplácejí vysoké přesčasové mimořádné odměny.
- **Příplatky za směnovou práci** se poskytují v sazbách, které se obvykle liší podle uspořádání směň. Příplatek např. ve výši 1/3 základní mzdy může být vyplacen pracovníkům pracujícím v noci, zatímco ti, kteří pracují časně ráno nebo pozdě odpoledne, mohou obdržet méně, např. 1/5 základní mzdy.
- **Příplatky za pohotovost** mohou být poskytovány těm, kteří musejí být k dispozici, aby se na požádání dostavili do práce. Příplatky mohou mít podobu standardních příplatků k základní mzdě. Alternativou mohou být zvláštní odměny v případě nepředvídaného povolání do práce.

## 47 Řízení systémů odměňování

### Rozpočty a prognózy odměn

Rozpočty a prognózy odměn se zabývají celkovými mzdovými náklady a náklady na všeobecné a individuální růsty odměn.

#### Mzdové rozpočty

Mzdový / platový (dále jen mzdový) rozpočet stanovuje plánované rozmístění a využití lidských zdrojů potřebných k dosažení cílů organizace. Zpravidla tvoří podstatnou část hlavního rozpočtu. Rozpočet je založen na předpokládaných úrovních činností, které určují počet potřebných pracovníků. Roční mzdový rozpočet vyplývá z počtu osob, které budou zaměstnány a mzdových sazeb, podle nichž budou během rozpočtového roku vypláceny. Tento rozpočet zahrnuje i náklady na zaměstnanecké výhody (např. penzijní příspěvky) a příspěvky zaměstnavatele na povinné pojištění. Rozpočet bude upravován podle odhadů, týkajících se zvýšení nebo snížení počtu pracovníků, podle pravděpodobných nákladů všeobecných nebo individuálních mzdových úprav, změn mzdové struktury a zvýšení nákladů na zaměstnanecké výhody.

Vedoucí pracovníci pověřeni vedením rozpočtových středisek budou mít svůj vlastní mzdový rozpočet, který budou muset dodržovat. Tento rozpočet bude zahrnovat prognózu růstů mezd, jakož i odhad vedoucího pracovníka týkající se potřebných počtů pracovníků v různých kategoriích. Požaduje se, aby manažeři zajistili, že růsty jednotlivých mezd budou realizovány v rámci rozpočtu, který však může být upravován směrem nahoru nebo dolů, jestliže se úroveň činností nebo předpoklady, na kterých je prognóza růstu mezd založena, změní.

#### Rozpočty mzdových úprav

Všeobecný rozpočet mzdových úprav zahrnuje předpověď nákladů veškerých celopodnikových úprav mezd a platů, které mohou být poskytnuty nebo vyjednány v průběhu rozpočtového roku. Rozpočty mzdových úprav podle individuálního výkonu mohou být vyjádřeny procentním přírůstkem objemu mezd, který může být použit ke zvýšení mezd v závislosti na výkonu, dovednostech nebo schopnostech. Objem rozpočtu bude ovlivněn těmito skutečnostmi:

- objemem prostředků, které si organizace může dovolit vyplatit na základě rozpočtovaných celkových příjmů, zisku a mzdových nákladů;
- politikou organizace v oblasti mzdového vývoje – velikostí a rozsahem (okruhem) přírůstků mezd;
- jakýmkoliv příplatky, které bude třeba vyplatit ke zvýšení individuálních mzdových sazeb, aby se odstranily nežádoucí anomálie, např. po provedeném hodnocení práce.

Základní rozpočet by měl být sestavován pro organizaci jako celek, ale v rámci této sestavy by měly být upravovány rozpočty jednotlivých útvarů tak, aby odpovídaly různým potřebám a okolnostem. Při přípravě rozpočtů individuálních mzdových úprav se mohou používat různé metody modelování mezd, které oceňují náklady alternativních návrhů na rozdělení odměn. Stále více však organizace nahrazují rozpočty individuálních mzdových úprav rozpočtováním celkového objemu mezd. To znamená, že vedoucí útvarů si musejí vytvářet fond na individuální zvýšení mezd v rámci svého celkového mzdového rozpočtu. Ve skutečnosti se očekává, že budou přidávat hodnotu „získanou“ v rámci systému odměňování za výkon nebo že přinejmenším zajistí její samofinancování.

## Hodnocení systému odměňování

Systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k poznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč.

Fungování systému odměňování by mělo být nepřetržitě sledováno personálním útvarem, a to pomocí takovýchto auditů, srovnávací analýzy a analýzy přirozených úbytků v částce vyplácených mezd tak, jak je to popsáno dále. Zvláště je nezbytné analyzovat údaje o povyšování a zvyšování kvalifikace, efektivnosti fungování procesů řízení pracovního výkonu a o částkách vyplácených na základě systémů odměňování podle výkonu a jejich vlivu na výsledky.

Měly by být také sledovány vnitřní relace, a to pomocí provádění periodických průzkumů diferenciací, která existuje vertikálně v útvarech nebo mezi kategoriemi pracovníků. Tyto průzkumy by měly zkoumat diferenciaci zabudovanou do mzdové struktury a také analyzovat rozdíly mezi průměrnými mzdovými sazbami na různých úrovních. Pokud se zjistí, že kvůli změnám v rolích nebo v důsledku mzdových úprav již diferenciací správně nevyjadřují rozdíly v hodnotách prací a/nebo již nejsou „považovány za spravedlivé“, je třeba uskutečnit další šetření, aby se zjistily příčiny této situace a je-li to nezbytné, aby se přijala opatření k nápravě.

Externí relace by měly být monitorovány sledováním pohybů tržních sazeb pomocí zkoumání publikovaných údajů a provádění mzdových šetření tak, jak je to popsáno v kapitole 42.

Neměly by se provádět žádné úpravy odměn, pokud analýza nákladů a výnosů nepředpoví, že vytvoří novou přidanou hodnotu. Audit a monitorovací procesy by měly určit, nakolik bylo dosaženo předpokládaného přínosu, a zkontrolovat dodržení předpokládaných nákladů.

### Srovnávací analýza

Srovnávací analýza měří ve stupňovité mzdové struktuře poměr mezi skutečnými a mzdovou politikou předpokládanými mzdovými sazbami a vyjadřuje je v procentech. Jako hodnota mzdové politiky se používá střed nebo referenční bod ve mzdovém rozpětí, který v každé třídě práce představuje „cílovou sazbu“ pro plně schopného jedince. Tento bod odpovídá tržním sazbám a je v souladu s politikou pozice organizace na trhu práce.

K určení toho, kde se jednotlivec v rámci platového rozpětí nachází, se používají srovnávací poměry (indexy). Analýza srovnávacích indexů naznačuje, jaká opatření by se měla přijmout ke zpomalení nebo zrychlení přírůstku mzdy, jsou-li indexy příliš vysoké nebo příliš nízké v porovnání s úrovní předpokládanou mzdovou politikou. Tento proces se někdy nazývá „řízením střední hodnoty“.

Srovnávací indexy se vypočítávají takto:

$$\frac{\text{skutečná mzdová sazba}}{\text{střední nebo referenční bod v rozpětí}} \times 100$$

Index 100 % znamená, že skutečná mzda a mzda odpovídající mzdové politice jsou totožné. Ukazatele, které jsou vyšší nebo nižší než 100 %, znamenají, že mzda je nad, popřípadě pod cílovou sazbou vyplývající ze mzdové politiky. Například, jestliže cílová sazba v rozpětí byla 10 000 Kč a průměrná mzda všech pracovníků v dané třídě byla 9 000 Kč, index bude činit 90 %.

Indexy vyjadřují rozdíly mezi mzdovou politikou a praxí a je třeba najít příčiny těchto rozdílů.

### Analýza přirozených úbytků v částce vyplácených mezd

K přirozenému úbytku nebo skluzu dochází, když pracovníci nastupují na pracovní místa s nižšími mzdovými tarify, než měli jejich předchůdci. Pokud k tomu dochází, mzdové náklady se snižují úměrně dané výměně nastupujících a odcházejících a soustavně pozornosti věnované stanovení mzdových sazeb. Teoreticky může mzdový skluz pomoci financovat přírůstky mezd v rámci rozpětí. Tvrdí se, že díky mzdovým skluzům mohou být pevné přírůstkové systémy plně samofinancovatelné, avšak podmínky, za jakých toho lze dosáhnout, jsou tak výjimečné, že se to prakticky nikdy nestává.

Mzdový skluz může být vypočítán podle vzorce: celkové procento zvýšení objemu mezd vyplývající ze všeobecného nebo z individuálních přírůstků mezd minus celkové procento zvýšení průměrných mzdových sazeb. Pokud lze prokázat, že ke mzdovému skluzu skutečně dochází, může být jemu odpovídající částka považována za přinejmenším částečné financování individuálních přírůstků mezd. Mzdový skluz ve mzdovém systému s pravidelným postupem v rámci rozpětí a při dostatečně vyrovnaných příchodech a odchodech pracovníků zpravidla činí 2 až 3 procenta, což však nelze považovat za normu.

## Mzdové úpravy

Mzdové úpravy mohou být všeobecné nebo individuální. Všeobecné mzdové úpravy znamenají „plošné zvýšení“ jako reakci na tržní trendy, zvýšení životních nákladů nebo vyjednané mzdové úpravy. K individuálním úpravám dochází na základě jakéhokoliv zvýšení výkonu nebo zvýšení dovedností nebo schopností u jednotlivých pracovníků.

### Všeobecné mzdové úpravy

K všeobecným mzdovým úpravám dochází, kdykoliv se pracovníkům zvyšují mzdy v důsledku reakce na obecný pohyb tržních sazeb, zvýšení životních nákladů nebo na vyjednávací



ní s odbory. Všeobecné úpravy jsou často kombinovány s individuálními úpravami, přičemž pracovníci jsou obvykle informováni o všeobecné a individuální složce zvýšení mzdy, které obdrželi. Alternativou může být provedení všeobecných mzdových úprav odděleně, aby se zajistila lepší kontrola nákladů a aby se pozornost pracovníků zaměřila na výkonnostní stránku jejich odměňování.

Mnoho organizací však dává přednost tomu, aby zvýšení mezd nebylo explicitně spojeno s růstem životních nákladů. Jejich politikou je reagovat na pohyb tržních sazeb tak, aby si udržely své konkurenceschopné postavení, přičemž berou v úvahu, že zvyšování tržních sazeb je ovlivňováno životními náklady. Nechtějí se zavazovat k „indexovému“ přístupu, a to ani v období nízké inflace.

### Individuální mzdové úpravy

Individuální úpravy stanovují zvýšení mezd na základě výkonu, dovedností nebo schopností či bonusy za mimořádné výsledky nebo trvale dobrý pracovní výkon jako dodatky nebo alternativy zvýšení základní mzdové sazby. Tyto úpravy mohou být založeny na některé z forem hodnocení výkonu nebo schopností, popřípadě obou těchto skutečností současně, nebo na získání dalších dovedností.

Úpravy mezd odrážejících výkon jsou prováděny na základě hodnocení výkonu. Manažeři obdrží směrnice týkající se poměru mezi zvýšením platu a hodnocením výkonu a často i informace o postavení pracovníka v jeho mzdovém rozpětí (jeho srovnávací index). Ke stanovení úrovně zvýšení mezd může být použita matice růstu mzdy odrážející výkon nebo mohou být vydány pokyny o rozdělení přírůstků nebo o maximálním a minimálním zvýšení, které může být přiznáno. Linioví manažeři by měli postupovat v rámci celkového mzdového rozpočtu nebo rozpočtu na zvýšení mezd.

Jak bylo zmíněno v kapitole 44, mnohé organizace tento mechanistický proces odmítly. Místo toho se úprava mezd provádí v jiném čase než hodnocení pracovního výkonu pracovníků, aby mzdové záležitosti nepřevládaly nad rozvojovými účely tohoto hodnocení. Manažer posuzuje pracovní výkon pracovníka jen v přehledné, obecné rovině. Tento pohled bere v úvahu schopnosti a přínos daného jedince a své informace získává z přezkoumání výkonu pracovníků, ale nespojuje je s formálním klasifikováním tohoto výkonu. Tento pohled může vyústit v doporučení, že by měl daný jedinec dostat průměrné, nadprůměrné nebo podprůměrné zvýšení v souladu s rozpočtovými směrnicemi týkajícími se procentního přírůstku nebo bonusu odpovídajícího pracovníkovi této kategorie. Může být uplatněn i holistický (celostní) přístup, který znamená vzít v úvahu vztah mzdy daného jedince k mzdám jeho kolegů na stejné úrovni a udělat úpravy v případě, že mzda tohoto jedince je nižší než to, co je považováno za spravedlivé. To může znamenat určitou formu vytváření pořadí. Jestliže je nezbytné udělat nějakou úpravu s ohledem na tržní sazby, zahrne se také. Výsledkem je rozhodnutí o tom, co by mělo být přiměřenou a spravedlivou celkovou sazbou pro daného jedince, a zvýšení pak bude představovat rozdíl mezi touto a skutečnou sazbou. Zvýšení je tak holistické v tom, že je vyjádřeno jako posun na novou úroveň mzdy spíše na základě řady kritérií než jako procentní přírůstek založený na jednom kritériu, tj. výkonu.

Individuální mzdové úpravy se obvykle provádějí k pevnému datu, zpravidla jednou za rok, avšak rychle se vyvíjející, dynamické organizace mohou dát přednost častějším úpravám, např. dvakrát za rok. Datum úprav se může lišit tak, aby odpovídalo situaci v organiza-

ci. Některé organizace dávají přednost úpravám pro jednotlivce podle jejich data narození nebo výročí data nástupu do zaměstnání či povýšení. To umožňuje věnovat větší pozornost individuálním úpravám. Tento systém je však náročnější z hlediska rozpočtu a kontroly.

## Kontrola

Kontrola uplatňování mzdové politiky všeobecně a mzdových nákladů zvláště bude snadnější, pokud bude založena na:

- jasně definované a srozumitelné mzdové struktury;
- zvláštních pokynech a rozpočtech pro mzdové úpravy;
- jasně definovaných postupech pro zařazování prací do tříd (skupin) a stanovování mzdových sazeb;
- jasném vymezení stupně pravomoci, kterou mají manažeři na každém stupni řízení při rozhodování o mzdových sazbách a o zvýšení mezd;
- personálním útvaru, který je schopen monitorovat uplatňování mzdové politiky a poskytovat manažerům potřebné informace a rady a který má pravomoci a zdroje (včetně počítačového softwaru), aby tyto úkoly mohl plnit;
- systematickém procesu monitorování realizace mzdové politiky a sledování mzdových nákladů v porovnání s rozpočty.

## Postupy při odměňování

K zabezpečení a monitorování realizace politiky řízení odměňování jsou nutné určité postupy. Zahnují metody stanovení mzdy při jmenování nebo povýšení a řešení anomálií. Týkají se také způsobů odvolávání se proti zařazení práce do třídy (stupně) nebo rozhodnutí o mzdě, zpravidla prostřednictvím normálních postupů pro odvolávání se platných v organizaci.

### Postupy pro zařazování prací do stupňů (tříd)

Postupy pro zařazování nových prací nebo přeřazování existujících prací by měly stanovit, že zařazování nebo přeřazování se může uskutečnit pouze po řádném hodnocení práce. Je nezbytné kontrolovat posuny („úlety“ či „vzlínání“) v zařazení tým, že se bude trvat na stanoveném postupu. Je třeba odolávat tlakům na úpravy pod vlivem tržních sil nebo z důvodů obtíží při získávání nebo stabilizaci pracovníků. Tyto problémy by měly být řešeny takovými metodami, jako jsou „tržní prémie“ nebo vytváření zvláštních „tržních“ skupin prací.

### Stanovení nástupních platů (mzdových sazeb)

Linioví manažeři by měli mít hlavní slovo při nabídkách mezd a platů, a pokud je to nezbytné, i určitou volnost při jejich sjednávání, měli by však respektovat příslušná pravidla mzdové politiky, která by měla stanovit podmínky, za jakých může být nabídnut plat vyšší, než je minimum daného rozpětí. Obvykle se připouští určitý stupeň volnosti učinit nabídku až do určitého bodu, např. do úrovně 90 % v rámci rozpětí od 80 do 120 %. Mzdová politika často

připouští učinit nabídku až do středu rozpětí nebo do referenčního bodu podle toho, zda a v jakém rozsahu má uchazeč nezbytné zkušenosti, dovednosti a schopnosti. Nabídky nad střed rozpětí by měly být výjimečné, protože ponechávají poměrně malý prostor pro další zvyšování. Takové nabídky budou někdy učiněny pod tlakem trhu, měly by však být velmi pečlivě zvažovány, protože – pokud nedojde ve velmi krátké době k povýšení pracovníka – dojde nutně k tlaku na horní hranici daného stupně. Pokud jsou běžné sazby příliš nízké na to, aby se podařilo získat dobré uchazeče, může být nezbytné znovu posoudit stupnice nebo schválit určité zvláštní tržní příplatky (náborové příspěvky). Aby se takové příplatky udržely pod kontrolou, doporučuje se vyžadovat, aby nemohly být přiznány do té doby, dokud nejsou schváleny personálním útvarem nebo vyšším manažerem. Mnoho organizací vyžaduje, aby všechny nabídky byly prověřeny a schváleny pracovníkem personálního útvaru nebo vyšším nadřízeným, popřípadě oběma.

### Zvýšení platu při povýšení

Zvýšení platu při povýšení by mělo být znatelné, řekněme 10 % nebo více. Obvykle by se však povýšený pracovník neměl dostat nad střed nebo referenční bod platového rozpětí svého nového pracovního místa, aby tak byl ponechán odpovídající prostor pro případné zvýšení v závislosti na výkonu. Dobrým důvodem pro dostatečně velkou diferenciaci je poskytnutí prostoru pro povýšení.

### Zacházení s anomáliemi

V každé, i nejp pečlivěji monitorované a udržované mzdové struktuře se vyskytnou anomálie, které vyžadují při mzdových úpravách zvláštní pozornost. Korekce anomálií bude vyžadovat vyšší úroveň zvýšení mezd pro ty, kteří jsou podhodnoceni ve vztahu ke svému výkonu a k době ve funkci, a nižší úroveň zvýšení pro ty, kdo jsou naopak přepřaceni. Je třeba poznamenat, že výjimky přepřacení nelze napravit ve strukturách s pevnými přírůstky, což je hlavní nevýhoda těchto systémů. Za normálních okolností by náklady na odstranění anomálií neměly být příliš velké, pokud při každé úpravě jsou manažeři vedeni k tomu, aby „naladili“ své mzdové návrhy tak, jak bylo výše doporučeno.

Ve zvlášť výjimečné situaci, která může nastat v etapě zavádění nové mzdové struktury nebo při výrazných mzdových úpravách, je třeba přijmout dlouhodobý nápravný program, aby se buď zmírnily demotivační důsledky snížení relativních mzdových sazeb nebo aby se náklady rozložily na větší počet let.

Podobně jako se napravují individuální anomálie, bývá zapotřebí napravovat historickou tendenci k přepřacení nebo podhodnocení celých oddělení, divizí nebo funkčních útvarů uplatněním vyšších nebo nižších úrovní zvýšení mzdy nebo platu v průběhu určitého časového období. K tomu bude třeba upravit rozpočty na mzdové úpravy a vydat příslušné pokyny a celou akci je třeba řídit a provádět velmi pečlivě.

## Odpovědnost za odměňování

Prosazuje se tendence přenášet více odpovědnosti za rozhodování o mzdách na liniové manažery, zejména pak za ta rozhodnutí, která se týkají individuálních mzdových úprav.

Existují zde však zřejmá nebezpečí. K nim patří zejména nesoulad či nedůslednost mezi rozhodnutími jednotlivých manažerů, protekcionářství, zaujatost (vůči pohlaví nebo rase) a ne-logické rozložení odměn. Výzkumy ukazují, že mnozí manažeři mají tendenci nediferencovat mezi výkonem jednotlivých členů svého pracovního kolektivu. Hodnocení může být takové, že většina lidí je nahromaděna kolem středu a velmi málo pracovníků je hodnoceno jako dobří nebo naopak špatní pracovníci.

Přenesení větší pravomoci na liniové manažery může být v zásadě velmi žádoucí, avšak manažeři musejí být náležitě instruováni o své odpovědnosti, seznámeni se mzdovou politikou organizace (včetně metod zvyšování mezd), se zásadami, které je třeba dodržovat při mzdových úpravách, a se způsobem, jak by měli chápat a uplatňovat směrnice pro mzdové úpravy. Přitom je třeba zdůrazňovat potřeby dosažení spravedlnosti a rozumné míry shody a důslednosti v celé organizaci. Manažerům by mělo být poskytnuto veškeré potřebné školení, vedení a pomoc, aby se zajistilo, že budou schopni moudře využít jim svěřené moci. Toto školení by mělo zahrnovat:

- jak by měly být interpretovány a používány informace o tržních sazbách poskytované personálním útvarem;
- jak by měly být používány údaje o úrovních mezd a o předchozím vývoji mezd jednotlivých pracovníků a o rozdělení mezd podle zaměstnání v příslušném útvaru poskytované personálním útvarem jako základna pro plánování mezd;
- metody hodnocení úrovní výkonu a přínosu pracovníka;
- jak při hodnocení potřeb individuálního rozvoje a při sjednávání směrů rozvoje kariéry interpretovat jednotlivé profily druhových schopností;
- jak posuzovat požadavky na schopnosti pro konkrétní role (v podobě, v jaké již existují, nebo v podobě, do níž se mohou rozvinout) a jak radit pracovníkům při přípravě jejich plánů osobního rozvoje;
- metody hodnocení pokroku při plnění těchto plánů a v rozvoji kariéry a jak interpretovat informace z těchto hodnocení při rozhodování o mzdách;
- obecně, jak rozložit odměny v rámci rozpočtu poctivě, spravedlivě a vyváženě s ohledem na hodnocení přínosu, schopností, pokroku nebo růstu;
- vedení a poskytování rad ze strany personálního útvaru pokud jde o to, jak řídit mzdy – mělo by být zdůrazněno, že liniovní manažeři musejí tuto pomoc vyhledat vždy, když mají jakékoliv pochybnosti, jak uplatňovat svěřenou odpovědnost.

Plné přenesení odpovědnosti znamená, že rozhodnutí manažerů o přírůstcích mezd se ne-hodnotí ani nezkontrolují, pokud dodrželi stanovený rozpočet. Je však obvyklé, že nadřízení manažeři, personální nebo mzdoví specialisté sledují mzdové návrhy, aby odhalili případné disproporce nebo na pohled nelogická doporučení, zvláště je-li systém v počáteční fázi svého používání nebo jde-li o nově jmenované manažery. Používání počítačových personálních informačních systémů usnadňuje manažerům předkládání návrhů a personálnímu útvaru jejich sledování. Pokud se personální útvar účastní rozhodování, mělo by být jeho cílem poskytovat podporu a vedení, nikoliv jednat jako policejní sbor. Monitorování je možné zeslabit, pokud manažeři prokáží, že jsou schopni přijímat dobrá mzdová rozhodnutí.

## Komunikace s pracovníky

Systémy odměňování jsou pro pracovníky sdělením o přesvědčení organizace týkajícím se toho, co považuje za důležité, když hodnotí lidi v jejich rolích. Přinášejí dvě sdělení: toto je způsob, jak hodnotíme váš přínos; toto vám za něj zaplatíme. Je proto důležité informovat pracovníky kolektivně o politice a praxi odměňování v organizaci a individuálně o tom, jaký má tato politika dopad konkrétně na ně – nyní i v budoucnu. Transparentnost, průhlednost komunikace má při tom zásadní význam.

### Co sdělovat pracovníkům obecně

Obecně by měli pracovníci znát a pochopit:

- *politiku odměňování* v organizaci při stanovování úrovně mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod a platovém postupu;
- *mzdovou strukturu* – stupně a mzdová rozpětí a způsob, jak je tato struktura řízena;
- *strukturu zaměstnaneckých výhod* – okruh poskytovaných výhod, včetně detailů týkajících se každého penzijního systému a dalších hlavních výhod;
- *metody zařazování prací do stupňů (tříd) a jejich přerazování* – systém hodnocení práce a jak se používá;
- *platový postup* – jak se mzdy zvyšují v rámci mzdové struktury a jak se přijímají mzdová rozhodnutí s kolektivním i individuálním dopadem na pracovníky;
- *systémy odměňování podle výkonu* – jak individuální, týmové nebo celopodnikové systémy fungují a jaký užitek z nich pracovníci mohou mít;
- *odměňování podle dovedností nebo schopností* – jak fungují veškeré systémy založené na dovednostech a schopnostech, cíle organizace při používání těchto systémů a jaký užitek z nich pracovníci mohou mít;
- *řízení pracovního výkonu* – jak fungují procesy řízení pracovního výkonu a jakou úlohu v něm hrají manažeři a pracovníci;
- *vývoj a iniciativy v odměňování* – podrobnosti jakýchkoliv změn v systému odměňování, důvody pro takové změny a jak jimi budou ovlivněni pracovníci – nelze nikdy dost zdůraznit důležitost dělat to důkladně.

### Co sdělovat jednotlivým pracovníkům

Jednotliví pracovníci by měli znát a pochopit:

- *svůj stupeň (třídu) práce* a jak byl stanoven(a);  
na základě čeho byla stanovena jejich *současná mzdová sazba*;
- *mzdové příležitosti*, které jsou pro ně dosažitelné – prostor pro růst mezd v jejich stupni, základna, na níž bude jejich mzda spojena s jejich výkonem a se získáváním a efektivním využíváním dovedností a schopností během rozvoje jejich kariéry a jaké jednání a chování se od nich očekává, má-li se jejich mzda zvyšovat;
- *řízení pracovního výkonu* – jak bude hodnocen jejich výkon a jakou úlohu hraje při sjednávání cílů a formulování plánů osobního rozvoje a plánů zlepšování výkonu;

- *hodnota zaměstnaneckých výhod, které dostávají* – úroveň celkové odměny poskytované organizací jednotlivcům, včetně hodnoty takových výhod, jako je jejich účast v systémech penzijního a nemocenského pojištění;
- *odvolání a stížnosti* – jak se mohou odvolat proti zařazení do stupně (třídy) a proti rozhodnutí o mzdě nebo podat stížnost na kterýkoliv z aspektů svého odměňování.