

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2006 – 2009

Dominika Pompová

SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ

Zaměstnanecké benefity

REMUNERATION SYSTEMS

Employees benefits

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že bakalářskou práci „Systemy odměňování: Zaměstnanecké benefity“ jsem vypracovala zcela samostatně pod vedením PhDr. Michaely Tureckiové, CSc. a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Plzni dne 28. dubna 2009

.....
vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za připomínky, odborné rady a názory v průběhu zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala Vladimíru Kulemu, HR Manageru společnosti MOL Logistics (Czech) s.r.o., a Martinovi Feifrlíkovi, Obchodnímu řediteli společnosti SPEDICA, s.r.o., za vstřícnost, poskytnutí potřebných informací a podkladů.

V Plzni dne 28. dubna 2009

.....

vlastnoruční podpis autorky

OBSAH

OBSAH	4
RESUMÉ	6
0 ÚVOD	7
<u>TEORETICKÁ ČÁST</u>	9
1 ODMĚŇOVÁNÍ	9
1.1 Pojmy v oblasti odměňování	9
1.2 Dělení odměňování	11
1.2.1 Vnější (hmotné) odměny	12
1.2.2 Vnitřní (nehmotné) odměny	13
1.3 Cíle odměňování.....	14
2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	15
2.1 Prvky řízení odměňování.....	16
2.1.1 Podniková a personální strategie	16
2.1.2 Strategie odměňování	17
2.1.3 Hodnocení práce	19
2.1.4 Stupně a mzdová struktura	21
2.1.5 Analýza tržních sazeb	23
2.1.6 Zásluhová odměna	25
2.1.7 Zaměstnanecké výhody	26
2.1.8 Příplatky.....	26
2.1.9 Řízení pracovního výkonu	27
2.1.10 Nepeněžní odměny	27
2.1.11 Celkové odměňování	28
2.1.12 Celková odměna	28
2.2 Systémy odměňování.....	31
2.3 Faktory ovlivňující odměňování.....	33
2.3.1 Vnitřní faktory	34
2.3.2 Vnější faktory	34
2.3.3 Determinanty odměňování a zdroje informací	35
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	36
3.1 Dělení zaměstnaneckých výhod	36
3.2 Komunikace zaměstnaneckých výhod.....	37
3.3 Cafeterie systémy	39
3.4 Nejčastěji využívané výhody	40
3.5 Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod.....	41
3.5.1 Programy zaměřené na zdraví	41
3.5.2 Programy flexibilní pracovní doby	42

3.5.3 Programy environmentálního a zážitkového charakteru	43
<u>PRAKTICKÁ ČÁST</u>	45
4 VÝZKUM OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	45
4.1 Metodologie	45
4.2 Společnost MOL Logistics (Czech) s.r.o.	46
4.2.1 Charakteristika společnosti	46
4.2.2 Personální oddělení	47
4.2.3 Systém odměňování	48
4.2.4 Vize do dalších let	54
4.2.5 Shrnutí a doporučení	55
4.3 Společnost SPEDICA, s.r.o.	56
4.3.1 Charakteristika společnosti	56
4.3.2 Systém odměňování	57
4.3.3 Shrnutí a doporučení	59
5 ZÁVĚR	61
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	62
BIBLIOGRAFIE	64
SEZNAMY	65
Seznam obrázků	65
Seznam tabulek	65
EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY	66

RESUMÉ

Cílem této práce je postihnout současné poznatky v oblasti odměňování a řízení odměňování, s důrazem na význam nepeněžních odměn v rámci celkové odměny. Cílem praktické části je poté analyzovat systém zaměstnaneckých benefitů ve dvou vybraných firmách, zjistit, jak je systém nastaven, jak je efektivní (zda má prokazatelný vliv na konkurenceschopnost v oboru, loajalitu a spokojenost zaměstnanců), a jakým způsobem je nebo byl vytvářen. V návaznosti na to je mým cílem na základě zjištěných nedostatků navrhnout možné řešení pro stanovenou oblast. První část práce je koncipována jako shrnutí současných teoretických poznatků v oblasti odměňování (s důrazem na nepeněžní odměny), druhá část práce se zaměřuje na praktické využití v konkrétním firemním prostředí.

The aim of the Bachelor thesis is to analyze the existing knowledge of remuneration system of employee benefits and remuneration management, with focus on the importance of non-monetary benefits in the scope of overall remuneration. The aim of practical part is to analyze system of employees benefits at two selected companies, to find out how the system is set up, if the system is effective (if there is demonstrable effect on competitiveness in the line of business, loyalty and satisfaction of employees), and how it is or was created. Moreover my aim is, on the basis of finding inadequacies, to propose possible solution for stated area. First part of thesis is drawn up as a summary of current theoretical findings in the area of remuneration (with accent on non-monetary remuneration); second part is focused on practical usage in concrete company environment.

O ÚVOD

„Quantus labor, tantum praemium.“

Jaká práce, taková odměna.

Latinské přísloví

V současném rychle se měnícím tržním prostředí je problematika odměňování zaměstnanců a adekvátnosti těchto odměn diskutována zcela oprávněně. V posledních dvou desetiletích se v této oblasti mnohé změnilo, naše prostředí se začalo přizpůsobovat praxi běžné v západních zemích. Pronikla k nám „válka o talenty,“ pravá konkurenční dravost, touha mít ty nejlepší a nejschopnější a získat tím výhodu oproti soupeřícím firmám. Ruku v ruce s těmito tendencemi si lidé začali uvědomovat svoji cenu, přizpůsobili se dravému prostředí. Dříve vysoce hodnocená jistota a stabilita se stala nepohodlnou, nastoupila flexibilita, pružnost. Zaměstnanci vyžadují možnost růst, získat více peněz a jiných nepeněžních výhod, a firmy ve snaze mít ty nejlepší zaměstnance na tyto požadavky slyší.

V posledních letech strmě rostla kromě výše peněžních odměn taktéž nabídka nepeněžních odměn, zaměstnaneckých benefitů, kterými se snaží společnosti oslovit nové zaměstnance, a zároveň jimi motivovat a stabilizovat ty stávající. Růst mezd v takové výši, jaké dosáhl v době konjunktury naší ekonomiky (zároveň zde hrál roli faktor vstupu zahraničních společností na český trh), samozřejmě nemohl pokračovat v takové podobě donekonečna, a tak se díky daňové výhodnosti dostaly ke slovu nepeněžní odměny. Prakticky každá společnost v dnešní době chápe zaměstnanecké výhody jako samozřejmou součást celkové odměny svých zaměstnanců.

Cílem této práce je postihnout současné poznatky v oblasti odměňování a řízení odměňování, trendy a novinky, ke kterým společnosti v oblasti nepeněžních odměn přistupují. V rámci praktické části bude zmapována situace v oblasti zaměstnaneckých výhod ve dvou organizacích. Obě působí ve stejném odvětví, první lze označit za firmu střední velikosti, druhou za firmu malé velikosti. Přestože zaměstnanecké benefity jsou spojovány zejména s velkými společnostmi s několika tisíci zaměstnanci, a to navíc převážně společnostmi mezinárodními, domnívám se, že i menší firmy mohou nabídnout srovnatelné podmínky. Užší portfolio jednotlivých položek na seznamu benefitů poskytovaných zaměstnancům může být úspěšně vyváženo příjemnějším pracovním prostředím a firemní kulturou, kdy se zaměstnanec cítí více spjat s cíli a kulturou své organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ

Na jednu z nejstarších personálních činností, jakou odměňování bezesporu je, lze aplikovat užší a širší úhel pohledu. Primárně bývá odměňování chápáno pouze jako poskytování peněžních odměn za vykonanou práci. Většina současných autorů se však přiklání k názoru, že odměňování je daleko širší oblastí, zahrnující i prvky ryze pociťového charakteru. Koubek (1995, str. 236) v této souvislosti uvádí, že odměňování v rámci moderního řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu, plat či jiné formy odměny peněžního charakteru poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Zahrnuje i prvky jako formální uznání, nepeněžní odměny (zaměstnanecké výhody), povýšení a další, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pouze z titulu pracovního poměru, tedy nezávisle na výkonu konkrétního zaměstnance. Tento názor se objevil již v publikaci Flippa (1961, str. 306), který s ohledem na předcházející výzkumy zdůrazňoval, že zaměstnanci organizací nejednají vždy jako člověk ekonomický, ale že jsou pro ně důležité kromě peněz i jiné hodnoty. Organizace má tedy k dispozici velice širokou škálu možností, jakou cestu odměňování zvolit, jak systém odměňování nastavit.

1.1 Pojmy v oblasti odměňování

Je nutné vymezit některé ze základních pojmů používaných v oblasti odměňování. Často se pojmy částečně překrývají a jsou mezi nimi pouze velice malé nuance, problematika pojmosloví souvisí i s překlady do českého jazyka, který má pro tuto oblast menší množství vhodných výrazů.

Pojem odměna (z anglického *reward*, v překladu odměna, prémie, prospěch) je užíván převážně pro označení systému odměňování, a to peněžní i nepeněžní povahy. Při podrobnější specifikaci by se pojem měl překládat jako odměna za mimořádnou snahu, za něco navíc. Pojem odměňování (z anglického *remuneration*, v překladu odměna, náhrada) označuje přibližně to samé, avšak je obecnějšího charakteru (Foot, Hook, 2002, str. 259). Osobně se domnívám, že tento termín nejvíce odpovídá oblasti peněžních odměn. Odměňování (z anglického *payment*, v překladu nejpřesněji výplata) je dle autorek (2002, str. 260) pojmem nejméně komplikovaným, zahrnujícím taktéž peněžní i nepeněžní odměny, a navíc pod něj spadají i platby na nemocenské, sociální, mateřské a jiné systémy. Domnívám se však, že pokud bychom v překladu byli opravdu důslední, nepeněžní odměny bychom vypustili, neboť benefity a zaměstnanecké výhody s doslovným překladem „výplata“ nesouvisí. Dalším z pojmů, které autorky uvádí, je pojem kompenzace (z anglického *compensation*, v překladu odškodnění, kompenzace), v českém prostředí často používaný. Z hlediska pojmosloví je však jeho nejčastější forma užití nesprávná, neboť by měl označovat výhradně kompenzace za úraz v práci či poškození, neměl by být používán ve smyslu odměny za vykonanou práci.

Mzdy (z anglického *wages*) a platy (z anglického *salaries*) jsou již pojmy, které upravuje české pracovní právo. Mzdou (Kahle, Stýblo, 1994, str. 115) se rozumí peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Dle zvláštních předpisů se za mzdu již nepovažují jiná plnění charakteru odstupného, cestovních náhrad, výnosů z kapitálových podílů apod. Mzda je spjata s tržními podmínkami, primárně označuje odměnu za práci ze závislé činnosti, zaměstnavatel je zpravidla podnikatelským subjektem. Platem se rozumí peněžité plnění

poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, avšak zákon o platu se týká především nepodnikatelských organizací (Kahle, Stýblo, 1994, str. 122). České pracovní právo hovoří rovněž o pojmu odměna (Foot, Hook, 2002, str. 261), která je v užším slova smyslu definována jako nadtarifní pobídková mzdová forma, v širším slova smyslu jako označení odměňování mimo pracovní poměr (odměňování znalců, rozhodců, správců konkurzní podstaty a dalších).

1.2 Dělení odměňování

Palán (2002, str. 137) odměňování charakterizuje zejména jako kompenzaci za práci a zároveň motivátor pro práci budoucí, přičemž odměny dělí na vnější a vnitřní. Pod pojem vnější odměna autor zahrnuje jak peněžní, tak nepeněžní odměny, a zároveň v této souvislosti zmiňuje například uznání, možnost postupu. Vnitřní odměnu poté tvoří zejména pocity z práce, důvěra, korektnost vztahů na pracovišti a jiné. Obdobný přístup nalezneme i u Koubka (1995, str. 236 - 237), jenž se o vnějších odměnách vyjadřuje jakožto o odměnách hmatatelných, které jsou plně pod kontrolou zaměstnavatele. Vnitřní odměny jsou následně definovány jako odměny bez hmotné povahy, související se spokojeností pracovníka, s pocity užitečnosti, úspěšnosti. Korespondující je i terminologie Armstronga (2007, str. 521), který vnější odměny označuje jako transakční a vnitřní odměny jako relační (neboli vztahové).

1.2.1 Vnější (hmotné) odměny

„Peníze nám pomáhají rozvíjet svou vnější svobodu.“

Miloš Kopecký

Pod pojem vnější odměny, jak již bylo zmíněno, zahrnujeme odměny peněžní a nepeněžní. Peněžní odměny tvoří základní mzda nebo plat a dodatkové (pobídkové) odměny. Dle Koubka (1995, str. 263) mají pobídkové mzdové formy za úkol posílit vazbu odměny na výkon a tím zajistit vyšší motivaci. Tyto formy se mohou používat na individuální, skupinové, nebo dokonce podnikové úrovni, přičemž ve všech případech musí respektovat dva požadavky – a to striktní závislost na výkonu, a spravedlivé hodnocení výkonu. Jak však Koubek (1995, str. 264) zdůrazňuje, je třeba zajistit, aby požadavek vysokého výkonu nevyvíjel přílišný tlak na pracovníka, a tím neměl negativní dopady na kvalitu práce.

Základní a pobídkové mzdové formy jsou následující (Koubek, 1995, str. 265-274):

- časová mzda a plat
- úkolová mzda
- podílová (provizní) mzda
- mzdy za očekávané výsledky práce
- dodatkové mzdové formy
 - odměna za úsporu času
 - prémie
 - osobní ohodnocení (osobní příplatek)
 - odměňování zlepšovacích návrhů
 - podíly na výsledcích hospodaření organizace
 - zaměstnanecké akcie

- Scanlonův systém
- Příplatky
- Ostatní výplaty

Nepeněžním odměnám hmotného charakteru (zaměstnaneckým výhodám) se podrobně věnuje kapitola 3.

1.2.2 Vnitřní (nehmotné) odměny

„Práce znamená vždy více než peníze, kterými ji platí. Peníze mizí, ale práce zůstává.“

Maxim Gorkij

Všechny typy odměn jsou spolu úzce provázány. Efektem peněžní či nepeněžní odměny udělené zaměstnavatelem je často radost zaměstnance, jeho dobrý pocit z vykonané práce, vnitřní uspokojení. Přestože to na první pohled nemusí být zřejmé, organizace mohou významně ovlivňovat i oblast vnitřních odměn. Lze toho dosáhnout například vhodným seskupováním a vytvářením pracovních úkolů, delegováním pravomocí, pověřováním důležitými činnostmi, kterých si zaměstnanec cení, a u nichž může uplatnit své schopnosti, nebo například autonomií práce. Důležitá je rovněž oblast péče o pracovníky, způsob řízení a vedení ze strany manažerů, korektní vztahy mezi všemi zaměstnanci a spravedlivý přístup ve všech oblastech řízení lidských zdrojů (Koubek, 1995, str. 237).

Vnitřní odměny sice nejsou v oblasti rozhodování organizace, neboť jsou úzce provázány s povahou zaměstnance, jeho preferencemi, osobními postoji a názory, avšak zvyšování spokojenosti pracovníků v práci a s prací

hraje v této oblasti velkou roli (Koubek, 1995, str. 237). Personální politika organizace by měla tuto skutečnost brát v úvahu, a důsledně se zabývat všemi personálními činnostmi, které jsou s oblastí odměňování provázané. Nastavení politiky a systému odměňování by zároveň mělo být v souladu se strategickými a jinými plány organizace.

1.3 Cíle odměňování

Cíle odměňování jsou z výše uvedeného tedy zřejmé. Primárním cílem je poskytovat pracovníkům organizace kompenzaci za vykonanou práci, a to prostřednictvím:

- peněžních forem odměňování
- nepeněžních forem odměňování
- podporou vnitřních odměn např. vytvářením pracovních míst s vyšší mírou komplexnosti, rozmanitosti a autonomie práce, tvorbou příjemného pracovního prostředí apod.

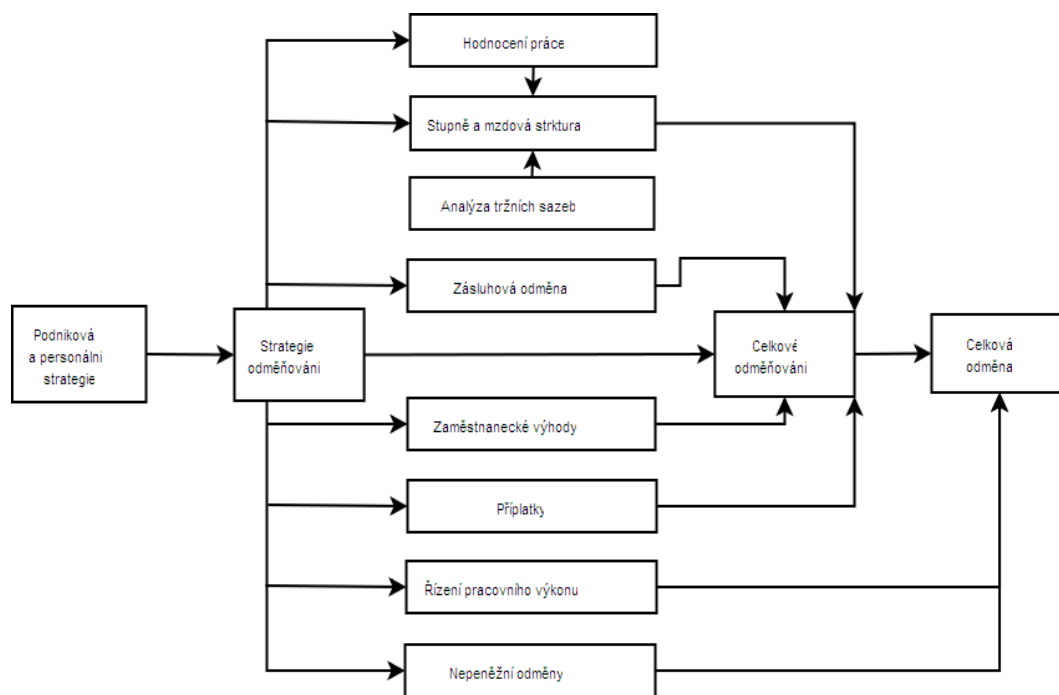
2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Řízení odměňování se dle Armstronga (2007, str. 515) týká „formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci...“ Jde tedy zejména o tvorbu, realizaci a následné udržování procesů, postupů a procedur odměňování. Toto je založeno na filozofii řízení odměňování, jež by měla být v souladu s podnikovou strategií a s hodnotami dané organizace. Zásada spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti je v tomto kontextu chápána jako samozřejmá, zvláště v oblasti odměňování je důležité tyto principy striktně prosazovat a uplatňovat.

Cíle řízení odměňování jsou širokou kategorií, která sdružuje dílčí cíle poskytování peněžních, nepeněžních i vnitřních odměn. Kromě principu spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a transparentnosti v oblasti odměňování je jako cíl stanoveno i vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů, motivace zaměstnanců, zvyšování jejich oddanosti a angažovanosti, odměňování zaměstnanců za vytvářené hodnoty, vytváření principu celkové odměny a další. Důležitým cílem je i snaha nastavit odměňování srozumitelně, tedy tak, aby zaměstnanci věděli, jak odměňování v organizaci funguje, aby se v systému dobře orientovali (Armstrong, 2007, str. 515-516).

2.1 Prvky řízení odměňování

Armstrong (2007, str. 517) nabízí ucelenou a logicky strukturovanou koncepci jednotlivých prvků řízení odměňování. Jejich vzájemné postavení a vazby ukazuje následující obrázek.



Obrázek č. 1: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2007, str. 520)

2.1.1 Podniková a personální strategie

Personální strategie je dle Koubka (1995, str. 23) úzce provázána s podnikovou strategií, dokonce je označována jako její hlavní proud. Vyústěním personálních strategií jsou poté konkrétní aktivity směřující k dosahování stanovených cílů, jež jsou označovány jako strategické řízení lidských zdrojů. Armstrong (2007, str. 123) v této souvislosti odkazuje na

charakteristiku strategického řízení lidských zdrojů Dyera a Reevese, kteří ji označili jako „vnitřně sladěné soubory personálních postupů.“

Koubek (1995, str. 24) zdůrazňuje logickou posloupnost vycházející z podnikové strategie, která nemůže být opomenuta, a v tomto kontextu stanovuje primární otázky (např. jaké bude poslání podniku, jakou roli bude hrát na trhu, jakých cílů chce dosáhnout a další). V návaznosti na odpovědi poté vyplývají další otázky týkající se podřízených strategií, které se čím dál tím více konkretizují.

2.1.2 Strategie odměňování

O strategii odměňování hovoříme zejména s přihlédnutím k dlouhodobému plánování v dané oblasti, samozřejmě tak, aby politika, postupy a procesy odměňování vhodně podporovaly podnikovou a personální strategii s ohledem na dosahování cílů organizace. Jde o vyjádření účelu a směru, kterým se bude organizace dlouhodobě ubírat. Primární je pochopení potřeb organizace, v návaznosti na to dochází ke stanovení hodnot organizace v rámci odměňování a formulování zásad, jež zajistí uvedení stanovených hodnot do života. Strategie odměňování stojí na vyjádření, co je dle přesvědčení organizace základem pro odměňování zaměstnanců – tedy na filozofii odměňování (Armstrong, 2007, str. 529).

Struktura strategie odměňování by měla vycházet z analýzy současného stavu odměňování. V rámci analýzy se zjišťují jak silné, tak slabé stránky, pro něž se budou hledat cesty k překonání a nastavení požadovaného stavu. Diagnózu těchto mezer poté můžeme rozčlenit na čtyři fáze. Prvotně by

mělo dojít k formulaci záměrů, tedy k objasnění cíle, jehož budeme dosahovat. Následně by měly být specifikovány důvody k takovým krokům, v jejichž rámci se předkládá argumentace objasňující přínosy pro organizaci, pokud se změny uskuteční. Třetím bodem je vypracování podrobného plánu, který definuje, jak, kdy a kým budou jednotlivé kroky realizovány. Plán by měl zároveň obsahovat časový harmonogram a návaznost kroků, stejně jako osoby odpovědné za jednotlivé projekty. Posledním, tedy čtvrtým bodem, je definování zásad, jimiž se budou realizátoři řídit (Armstrong, 2007, str. 531-532).

Co se týče obsahu strategie odměňování, ten může být stanoven pouze v obecných rysech (např. zavedení integrovanějšího přístupu k řízení odměňování), nebo může být dále rozpracován do konkrétních bodů (např. vytvoření systému flexibilních zaměstnaneckých výhod). Na základě potřeb organizace i zaměstnanců by mělo dojít ke stanovení priorit a k rozhodnutí, jaké kroky by měly být realizovány v co nejkratším čase, a na co je naopak možné počkat. Základní zásady je poté třeba vhodně komunikovat, aby každý věděl, z čeho vychází politika a následně praxe v oblasti odměňování (Armstrong, 2007, str. 532-533).

Stejně jako lidé a okolní prostředí, i strategie však musí reagovat na změny, a neustále se vyvíjet. Tvorba strategie odměňování prochází fází diagnózy potřeb, vytváření detailního návrhu změn, fází ověřování a přípravy, a konečně poslední a nejobtížnější fází, kterou je realizace. U realizace však práce na strategii nekončí, nýbrž lineárně pokračuje. Je třeba neustále sledovat její funkčnost, hodnotit, upravovat, reagovat na trendy v oblasti odměňování, stejně tak jako na vyvíjející se potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2007, str. 234).

2.1.3 Hodnocení práce

Hodnocení práce je proces, kdy dochází k definování relativní hodnoty jednotlivých prací. Přímo neurčuje úroveň peněžní odměny, ale je významným podkladem pro její stanovení. Tento systematický proces je základním pilířem zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna, pro řízení odměňování má stěžejní význam. Armstrong (2007, str. 541) dále definuje základní cíle hodnocení práce, mezi něž řadí:

- stanovení relativní hodnoty prací
- poskytnutí informací pro tvorbu a udržování spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur
- poskytnutí objektivní základny pro zařazování prací do těchto stupňů a struktur
- možnost porovnávání s tržními sazbami jednotlivých prací
- transparentnost, jasná kritéria pro zařazování prací do stupňů a struktur
- zajištění plnění stejné peněžní odměny za srovnatelnou práci ze strany organizace

Hodnocení práce může probíhat mnoha způsoby, které Armstrong (2007, str. 542) rozděluje do dvou základních skupin. První skupinou jsou metody spadající do analytického hodnocení práce. Tento proces je založen na analýze toho, nakolik jsou jednotlivé a předem definované prvky přítomny v obsahu každé konkrétní práce/pracovního místa. Jednotlivé prvky (faktory) tvoří takzvaný faktorový plán či schéma. U každého z faktorů se zaznamenává úroveň jeho přítomnosti v konkrétní práci. Autor mezi hlavní rysy analytického hodnocení řadí to, že je „systematické, založené na úsudku, zaměřené na práci, a nikoliv na osobu, a zabývá se jen vnitřními

relacemi.“ Právě vzhledem k vysoké míře systematizace a standardizace je nejobvyklejším přístupem k hodnocení práce. Mezi metody spadající do této skupiny se řadí bodovací metoda, analytické porovnávání, faktorové porovnávání a různé patentované metody vyvíjené poradenskými firmami. Není však cílem této práce jednotlivé metody hodnocení práce blíže rozebírat.

Druhou skupinu tvoří metody neanalytického (neboli sumárního) hodnocení práce. To je založené na principu porovnávání jednotlivých prací a jejich řazení do jednotlivých stupňů. Nejsou tedy analyzovány z hlediska jednotlivých prvků obsažených v práci, ale jako celek. To je hlavní důvod, proč nejsou zcela vyhovující – stejná hodnota, která z tohoto porovnávání vyplyne, je totiž značně nepřesná. Mezi metody sumárního hodnocení práce se řadí klasifikační metody, metody pořadí prací, párové porovnávání, vnitřní poměrování a tržní oceňování (Armstrong, 2007, str. 544-546).

System by měl splňovat určitá kritéria, Armstrong (2007, str. 548) definuje, že by měl být:

- analytický (založený na analytickém hodnocení)
- důkladný, nestranný (přiměřenost analytického rámce pro všechny práce, pro něž bude použit, a zároveň ověřená nestrannost)
- vhodný (tedy vyhovující všem požadavkům, které má splnit)
- komplexní, vyčerpávající (použitelný pro všechny práce a všechny kategorie pracovníků, a zároveň umožňující porovnávání na trhu)
- transparentní, průhledný (jasnost a srozumitelnost všech postupů v rámci hodnocení práce)
- nediskriminující (musí splňovat kritérium stejné odměny za stejnou práci)

Hodnocení práce je často kritizováno, zdůrazňuje se jeho nepružnost, zastaralost a velká časová a organizační náročnost, která je v dnešním rychle se měnícím prostředí nevýhodou. Při správné volbě přístupu a při správné aplikaci výše zmíněných kritérií však v oblasti řízení odměňování má svůj význam. Ten tkví zejména v nutnosti mít spravedlivou a logickou (tedy i obhajitelnou) mzdovou/platovou strukturu, která se bez systematického procesu posuzování jednotlivých prací těžko tvoří. Další výhodou může být například to, že formální přístupy jsou lépe akceptovatelné než neformální, jsou chápány jako transparentní a spravedlivé. Systém hodnocení práce lze zároveň prezentovat jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, a tím zaměstnance utvrdit v tom, že organizace ve všech směrech zaručuje dodržování základních principů – objektivitu, transparentnosti, správnosti a dalších (Armstrong, 2007, str. 551).

2.1.4 Stupně a mzdová struktura

Jednotlivá pracovní místa se na základě hodnocení práce dají systematicky roztrždit dle jejich relativního významu do různých úrovní, charakteristických stupňovitou strukturou. Mzdové struktury mají většinou charakter rozpětí mzdy/platu přiřazeného k danému stupni, v některých případech lze použít specifické sazby. Tyto individuální sazby se používají zejména pokud není předpoklad pro zvyšování mzdy/platu, v případě rozpětí se předpokládá možnost růstu, primárně z důvodu přínosu či nadprůměrného pracovního výkonu (Armstrong, 2007, str. 519).

Struktury stupňů a mzdové/platové struktury jsou stěžejní pro určování, kde v hierarchii by měla být každá práce umístěna, a zároveň pro určení

úrovně peněžní odměny, která s danou prací koresponduje. V souvislosti s tím je důležitá i možnost monitorování a kontroly, což přispívá k zajištění spravedlnosti odměňování v rámci organizace. Struktura stupňů je tvořena hierarchií (nebo úrovněmi) stupňů – jednotlivá pásma obsahují srovnatelné skupiny prací, eventuelně se mohou dále členit na skupiny prací různého druhu, jejichž povaha a účel jsou však v podstatě podobné.

Mzdová/platová struktura oproti tomu definuje úrovně peněžní odměny pro jednotlivé stupně. Struktura stupňů se stává mzdovou/platovou strukturou, pokud jsou ke každému stupni přiřazena mzdová/platová rozpětí, třídy nebo stupnice (Armstrong, 2007, str. 565-566).

Typologie této oblasti nabízí více možností, na kterých lze stavět. Dle Armstronga (2007, str. 566-573) lze koncipovat následující stručný výčet jednotlivých typů struktury stupňů a mzdových/platových struktur:

- struktura úzkých stupňů (zpravidla obsahuje deset a více stupňů)
- struktura širokých stupňů (zpravidla obsahuje šest až osm stupňů)
- širokopásmové struktury (zhuštění struktury úzkých stupňů do čtyř až pěti pásem, v rámci nichž se vytváří zóny specifikující jednotlivé části pásem)
- struktury pro skupiny prací (definují dráhu kariéry v rámci jednoho druhu práce/funkční oblasti, obvykle obsahuje šest až osm úrovní)
- struktury skupin kariéry (jde o strukturu stupňů, v níž je každý stupeň dělen na druhy prací/funkční oblasti)
- mzdové bodové stupnice (jsou složeny z rostoucích řad placených bodů, nejčastěji je lze vidět ve veřejném sektoru)
- bodové sazby (individuální sazby, nezařazují se do stupňů, řídí se tržními sazbami a úsudkem manažerů)

- stupně jednotlivých prací (jde o bodové sazby, u nichž jsou definována mzdová/platová rozpětí)

Organizace se při tvorbě takovéto struktury může zcela řídit vlastními potřebami, pro srovnatelnost je však lepší držet se obvyklých zvyklostí. Rozpětí struktury stupňů by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu podle výkonu a zásluh (Koubek, 1995, str. 262). Problematika týkající se tvorby takovýchto struktur, rozhodování o počtu a šíři stupňů, oblasti referenčních bodů a tržních kotev není vzhledem k hlavnímu obsahu práce vhodná k dalšímu rozpracování.

2.1.5 Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb je jedním z důležitých faktorů, který ovlivňuje úroveň mezd/platů v organizaci. Je to proces, při kterém dochází k zjišťování mzdových/platových sazeb na trhu, zejména za účelem nastavení úrovně peněžních odměn v organizaci. Analýza se provádí u srovnatelných prací, tedy prací stejného charakteru. Tento proces je důležitý pro zajištění vnější konkurenceschopnosti a měl by předcházet hodnocení práce v rámci organizace. To může stanovit vnitřní mzdové relace, ty však zároveň musí korespondovat s podmínkami v okolním prostředí. Tržní síly jsou důležitým faktorem, a aby byla organizace schopna výší svých peněžních a nepeněžních odměn získat a udržet zaměstnance, musí tyto síly respektovat (Armstrong, 2007, str. 559). Nutnost zohlednění externích faktorů nalezneme i u Koubka (1995, str. 255), který uznává, že hodnocení práce samo o sobě nelze bezprostředně použít pro stanovení mzdových/platových tarifů, a tak je nutné přikročit

k shromáždění informací o vnějších faktorech, jakými jsou například i životní náklady, situace na trhu práce a samozřejmě také tržní sazby.

Analýza tržních sazeb se někdy označuje jako porovnávání úrovně (neboli benchmarking), cílem tohoto porovnávání se situací na trhu by dle Armstronga (2007, str. 559-560) mělo být:

- získání přesných a reprezentativních údajů v oblasti základních mezd, prémieí a zaměstnaneckých výhod
- porovnání údajů z hlediska typu a významu práce, typu organizace
- získání nejnovějších informací
- interpretace údajů z hlediska situace a potřeb organizace
- předložení údajů tak, aby z nich vyplynuly potřebné kroky

Informace o tržních sazbách lze získávat různými způsoby, z nichž nejvýznamnější jsou publikovaná šetření, speciální šetření, klubová šetření a inzeráty. Publikovaná šetření jsou nejrychlejším a nejlevnějším řešením, řadí se sem i oficiální statistiky práce. Je však třeba ověřit kvalitu informací, zejména reprezentativnost a aktuálnost. Speciální šetření jsou šetření šitá na míru, organizace si často potřebné informace nechává zjišťovat a zpracovávat externě, poradenskými firmami. Jsou časově náročnější, výhodou je naopak to, že získáme předem definované informace. Klubová šetření probíhají po vzájemné dohodě organizací o výměně informací o mzdách/platech, prémieích a zaměstnaneckých výhodách. Tato šetření mají standardizovanou podobu a svým charakterem jsou podobná předchozí variantě. Dodatečnou výhodou je úspora času a nákladů, a zároveň pravidelnost – periodicitu těchto šetření bývá předem dohodnuta mezi všemi účastníky. Inzeráty jsou nejméně důvěryhodným zdrojem, publikované údaje nemusí být vhodné pro porovnávání, aniž by to

bylo na první pohled zřejmé. Je tedy vhodné používat tohoto přístupu pouze jako doplňkového. Tržní sazby zjištěné v rámci jednotlivých metod mohou mít samozřejmě odchylky, a tak je vždy použití těchto údajů pro rozhodování o nastavení vlastních mzdových/platových struktur procesem, v němž hraje roli i vlastní úsudek, možnosti, a kompromis (Armstrong, 2007, str. 560 – 562).

2.1.6 Zásluhová odměna

Zásluhová peněžní odměna bývá provázána se základní peněžní odměnou, pokud tomu tak není, je označována jako proměnlivá peněžní odměna. Zásluhová mzda/plat se váže k pracovnímu výkonu, specifickým schopnostem, dovednostem a také k délce praxe. Motivační efekt zásluhového odměňování je předmětem dohadů. Pokud chceme měřit motivační hodnotu, je důležité odlišit dva typy takovýchto odměn. Prvním typem jsou peněžní pobídky, tedy stimuly sloužící jako přímé odměňování na základě vykonané práce. Příkladem může být provizní odměňování obchodních zástupců. Druhým typem jsou peněžní odměny, které jsou nepřímým odměňováním (není na první pohled zjevné). Mohou mít retrospektivní charakter (příkladem může být mimořádná odměna za stabilní a kvalitní pracovní výkon), nebo prospektivní charakter, vázaný na budoucnost (příkladem může být zvýšení mzdy s očekáváním dalšího rozvoje pracovníka a následného budoucího přínosu). Přestože existuje řada argumentů proti, individuální zásluhové odměňování má své místo. Nejdůležitějším argumentem jeho zastánců je potřeba uznávat a odměňovat lepší výkon. Poselství o významu výkonu je důležitým principem, může následně motivovat zaměstnance a ovlivňovat jejich chování, zároveň napomůže k udržení kvalitních lidí (Armstrong, 2007, str. 580-581).

Při rozhodování, zda k využití zásluhových odměn přistoupíme, je důležité zvážit mnoho aspektů a na základě výsledků zvolit vhodnou alternativu. Mělo by se důkladně posoudit, zda v rámci dané organizace existují spolehlivé a validní nástroje pro měření výkonu či schopností, zda je možné zajistit postupy tak, aby zachovávaly rovnost, spravedlnost a důslednost, zda jsou linioví manažeři ochotní věnovat čas posuzování přínosu jednotlivých zaměstnanců a další. Vzhledem k obtížnosti jednotlivých kroků je primárním bodem rozvaha nad tím, zda je zásluhové odměňování opravdu opodstatněné a zda prokazatelně zvýší plnění cílů organizace (Armstrong, 2007, str. 584-591).

2.1.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou výhody z titulu toho, že jsme zaměstnanci dané organizace a zahrnují položky různého charakteru, které jsou poskytovány navíc k základní peněžní odměně. Oblast zaměstnaneckých výhod podrobně zpracovává kapitola 3.

2.1.8 Příplatky

Jak uvádí Koubek (1995, str. 273), příplatky mohou být povinné a nepovinné. Povinné příplatky stanovují příslušné zákony, patří mezi ně například příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení. Mezi nepovinné příplatky patří například příplatky na ubytování, dopravu do zaměstnání, příplatky na pracovní oděv a jiné, které poskytuje organizace dobrovolně nebo na základě dohody s odborovými orgány.

Problematika příplatků se objevuje v rámci odměňování na různých místech. Kahle a Stýblo (1994, str. 117) stejně jako Koubek zmiňují tuto oblast ryze v souvislosti mzdových forem, konkrétně dodatkových mzdových forem. Oproti tomu Armstrong (2007, str. 599) uvádí nepovinné příplatky v rámci kapitoly věnované zaměstnaneckým výhodám. Považuji to za logický krok, neboť pokud je některý z příplatků poskytován nad zákonem stanovenou míru, tak do zaměstnaneckých výhod bezesporu patří.

2.1.9 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, při němž dochází k definování očekávání organizace, které se vztahuje k individuálnímu výkonu a přínosu konkrétního zaměstnance. Pracovní výkon je základním bodem celého procesu, přičemž v čase dochází k jeho posuzování, zpětné vazbě, definování plánu zlepšování pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu, které je samostatnou disciplínou v rámci řízení lidských zdrojů, je úzce spjato s jinými personálními činnostmi, zejména s plánováním vzdělávání a plánováním osobního rozvoje (Armstrong, 2007, str. 519).

2.1.10 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny v pojetí Armstronga (2007, str. 519) korespondují s termínem vnitřní odměny, specifikovaným výše, který je dle mého názoru pro postižení dané oblasti vhodnější, neboť lépe charakterizuje obsah tohoto typu odměn. Vyplývají z práce samé, nemají hmotný základ. Řadíme sem dobrý pocit z úspěšnosti, uznání individuálního přínosu, autonomii práce a příležitosti k rozvoji kariéry, důležitou složkou je i kvalitní vedení ze strany

nadřízených, příjemný pracovní kolektiv, výborná spolupráce bez konkurenčních bojů na pracovišti a další.

2.1.11 Celkové odměňování

Celkové odměňování se v koncepci prvků řízení odměňování Armstronga (2007, str. 520) objevuje jako pojem nižší úrovně než celková odměna. Celkové odměňování zahrnuje všechny položky hmotného charakteru, tedy kromě různých mzdových/platových struktur, zásluhového odměňování, příplatků a dalších položek do této oblasti patří i zaměstnanecké výhody. Nejsou zde však přítomny prvky nehmotné povahy, tedy řízení pracovního výkonu (chápejme jako perspektivu možného osobního a profesního rozvoje) a nepeněžní odměny (chápejme jako vnitřní odměny).

2.1.12 Celková odměna

Celková odměna (někdy označováno jako odměna úhrnná) již oproti celkovému odměňování zahrnuje všechny prvky včetně těch, které nemají hmotnou povahu. Pojetí celkové odměny je poměrně mladé, jedná se o celostní přístup, kdy pozornost je stejným dílem věnována všem způsobům odměňování zaměstnanců. Při specifikování pojmu Armstrong (2007, str. 520) odkazuje na definici Manuse a Grahama, kde celková odměna je pojata jako logický celek všech typů odměn, tedy odměn přímých a nepřímých, vnějších a vnitřních. Zároveň celkovou odměnu dělí na dvě základní kategorie, a to na odměny transakční a relační.

Transakční odměny jsou synonymem pro odměny vnější, tedy peněžní a nepeněžní odměny hmotné povahy. Vyplývají z transakce mezi

zaměstnanci a zaměstnavateli, kdy za práci zaměstnanci náleží korespondující odměna. Odměny relační (vztahové) jsou naopak synonymem pro odměny vnitřní. Nemají hmotnou povahu, vyplývají ze vztahu zaměstnance k organizaci a organizace k zaměstnanci, týkají se spokojenosti zaměstnance v práci a spokojenosti s prací. Vzájemné postavení složek celkové odměny názorně zobrazuje následující obrázek:

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek č. 2: Složky celkové odměny (Armstrong, 2007, str. 521)

Cílem celkové odměny je maximalizace motivace a oddanosti zaměstnanců tím, že budou použity všechny nástroje ovlivňující tyto faktory, tedy i nástroje spadající do oblasti zaměstnaneckých vztahů, oblasti péče o pracovníky, vzdělávání a dalších. Z uvedeného vyplývá, že strategie by tedy s ohledem na logiku systému měly být integrovány s podnikovými strategiemi (vertikální linie) a zároveň s ostatními personálními strategiemi (horizontální linie), které s problematikou souvisí (Armstrong, 2007, str. 520-521).

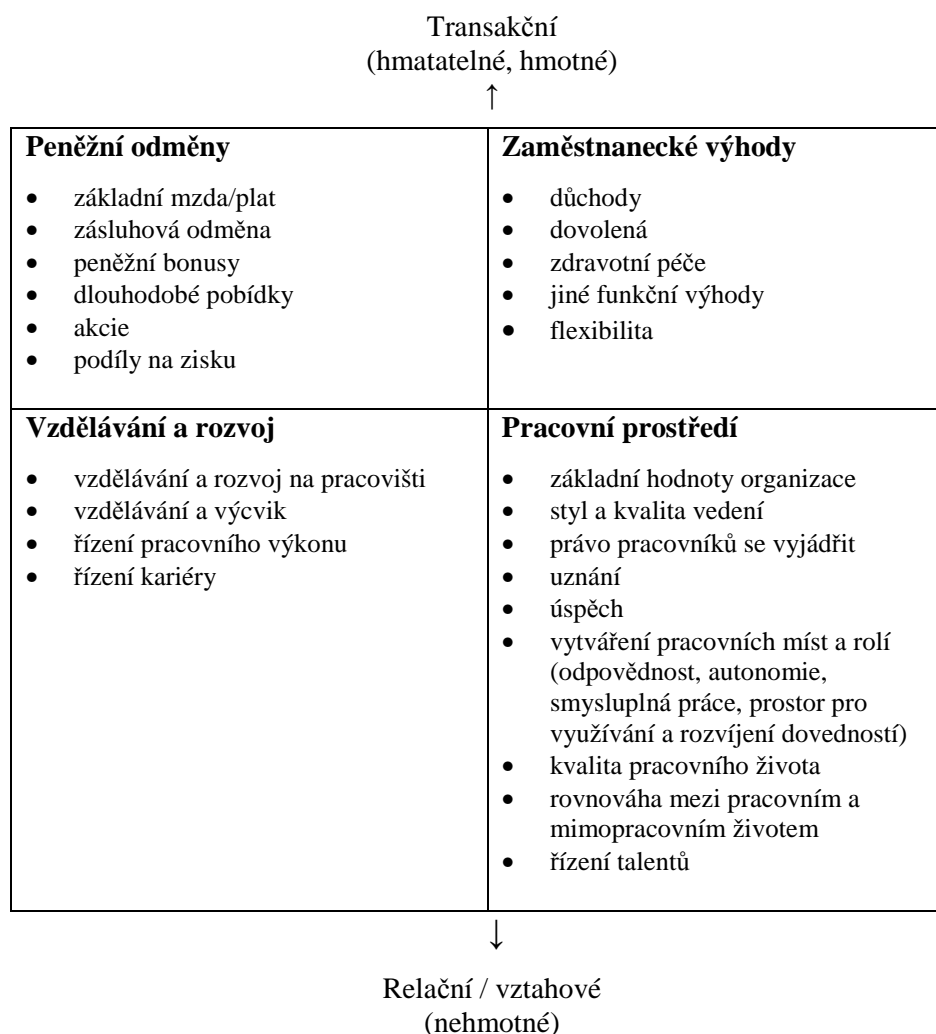
Armstrong (2007, str. 521) odkazuje na argumenty Pfeffera, který jako primární cíl celkové odměny vidí tvorbu podnětného pracovního prostředí, v němž budou moci zaměstnanci vykonávat smysluplnou práci, za níž se jim dostane uznání. Vzhledem k časové náročnosti může být tvorba takového prostředí obtížnější než využití tradičních nástrojů, ale ve

výsledku se zcela jistě vyplatí, neboť je velice silným motivátorem. Vytvořit takové prostředí je velice náročné a probíhá napříč všemi personálními činnostmi, avšak pokud se bude postupovat důsledně a systematicky, je možné dosáhnout úspěchu.

Mezi výhody koncepce celkové odměny Armstrong (2007, str. 621-522) řadí:

- zvýšení vlivu (vliv na motivaci je vyšší, pokud jsou různé typy odměn sdruženy do uceleného konceptu a tento koncept je srozumitelně prezentován zaměstnancům)
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů (koncept celkové odměny vede k uvědomění a využívání transakčních i relačních odměn, ovlivní v pozitivním směru zaměstnance a následně zaměstnanecké vztahy)
- flexibilita v uspokojování potřeb (relační odměny mohou více odpovídat individuálním potřebám zaměstnanců)
- řízení talentů (opět je zdůrazněn vliv relačních odměn, které mohou sloužit k odlišení organizace na trhu a posílit tím její atraktivitu v očích talentovaných uchazečů o práci)

Důležitost a rozmanitost relačních odměn je viditelná dobře i na následujícím obrázku. Armstrong (2007, str. 523) upozorňuje na jedinečnost relačních odměn v tom smyslu, že jsou těžko kopírovatelné konkurenčními organizacemi, jde o vnitřní hodnotu. Zdůrazňuje však i Thompsonův komentář, který správně říká, že skutečná síla organizace na trhu tkví ve správné kombinaci odměn transakčních i relačních.



Obrázek č. 3: Model celkové odměny (Armstrong, 2007, str. 522)

2.2 Systémy odměňování

Systém odměňování je tedy tvořen politikou, postupy, procesy a procedurami. Politika je základním bodem, od kterého se odvíjí přístupy v řízení odměňování. V obecné rovině se hovoří o politice odměňování v souvislosti se zabezpečováním vnitřní a vnější spravedlnosti, přístupu k celkové odměně, zároveň se sem řadí i komunikace systému odměňování (role manažerů, informace o strukturách odměn, o procesech spojených

s danou oblastí apod.). Nastavení politiky by taktéž mělo být v souladu se strategickými a jinými plány organizace (Armstrong, 2007, str. 517). Palán (2002, str. 137) politiku odměňování charakterizuje jako o souboru zásad, jimiž se řídí odměňování v organizaci, a uvádí následující body, jež by měly být stanoveny:

- minimální a maximální úroveň peněžních odměn (korespondující s možnostmi podniku, mzdovou regulací, kolektivní smlouvou)
- zajištění spravedlnosti (srovnatelnost uvnitř i vně organizace)
- dodržování relací ve vytváření prostředků na odměňování (a jejich následné rozdělování)
- zajištění motivačního účinku odměn
- dodržení zákonných opatření týkajících se této oblasti

Postupy lze definovat jako jednotlivé kroky či metody, které naplňují danou politiku. Procesy jsou činnosti spojené s hodnocením, a to s hodnocením práce i s hodnocením jednotlivce (posuzování a řízení individuálního pracovního výkonu). Procedury jsou následně chápány jako činnosti, které zajišťují funkčnost daného systému – tedy to, aby byl účinný, aby zabezpečoval za vynaložené peníze odpovídající hodnotu (Armstrong, 2007, str. 517).

System odměňování by podle Koubka (1995, str. 238-239) měl:

- přilákat nezbytný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažený výkon, loajalitu, schopnosti a zkušenosti
- v ziskových organizacích přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu

- podporovat další personální činnosti, být přiměřený, racionální
- motivovat pracovníky, aby co nejlépe využívali své schopnosti
- být v souladu s veřejnými zájmy, respektovat legislativu
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností
- zajistit přiměřenou kontrolovatelnost nákladů práce s ohledem na ostatní náklady a se zřetelem k příjmům organizace

Každá organizace je jedinečná, funguje v konkrétních podmínkách a disponuje specifickými technickými, finančními i lidskými zdroji, a tomu je nutné přizpůsobit všechny složky systému odměňování, nastavit jej takzvaně „na míru.“ V praxi se bohužel stále většina organizací orientuje na vnější odměny, zejména ty peněžní (Koubek, 1995, str. 238). Systém odměňování přitom kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod zahrnuje i často opomíjené vnitřní odměny.

2.3 Faktory ovlivňující odměňování

Na odměňování má vliv celá řada faktorů různého charakteru. Flippo (1961, str. 309) uvádí, že primární efekt na odměňování má zákon poptávky a nabídky. Kromě vlivu těchto ekonomických faktorů však poukazuje i na jiné důležité vlivy – odborové organizace, náklady na život v dané oblasti, produktivitu a schopnost organizace platit (zejména s ohledem na výši odměn konkurence v oboru). Není to pouze zaměstnanec a zaměstnavatel, kdo ovlivňuje výši odměn, ale také faktory, které lze označit za vnější či externí. Dědina a Cejthamr (2005, str. 232) hovoří pouze o čtyřech mzdovorných faktorech (pracovní funkce, výsledek práce, mimořádné okolnosti práce a situace na trhu práce), avšak nepovažují tento zjednodušený koncept za vhodný.

2.3.1 Vnitřní faktory

Všeobecné přesvědčení o závislosti odměny převážně na pracovním výkonu není zcela oprávněné. Pokud bychom respektovali koncept celkové odměny, zjistíme, že některé (zejména nepeněžní) odměny jsou na výkonu nezávislé, vyplývají pouze ze zaměstnaneckého vztahu. Je třeba zvažovat i obtížnost hodnocení pracovního výkonu, do kterého se promítají i pracovní podmínky, používané technologie a jiné, což jsou složky ovlivňující celkový výkon, avšak nezávislé na schopnostech zaměstnance, jeho vzdělání, délce praxe (Koubek, 1995, str. 241-242).

S ohledem na seznam vnitropodnikových faktorů braných v úvahu při odměňování definuje Koubek (1995, str. 243) tři základní skupiny vnitřních mzdovotvorných faktorů:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa (např. vzdělání, kvalifikace, fyzické požadavky, dovednosti, schopnost komunikace, míra odpovědnosti)
- výsledky práce a pracovního chování (např. hospodaření se zdroji, přesnost, produktivita, kvalita)
- pracovní podmínky (např. rizikovost práce, používaná technika a technologie, pracovní prostředky)

2.3.2 Vnější faktory

Mezi vnější faktory Koubek (1995, str. 240) řadí populační vývoj, situaci na trhu práce, úroveň zdanění, ekonomickou a sociální politiku vlády, úroveň odměňování u konkurenčních organizací a další. V této oblasti nelze

opomenout ani vliv legislativy, celkového stavu ekonomiky a vládních iniciativ různého charakteru (Foot, Hook, 2002, str. 272).

Koubek (1995, str. 243-244) vnější mzdovotvorné faktory dělí do dvou širokých oblastí, a to:

- situace na trhu práce (nabídka a poptávka pracovní síly, úroveň odměňování u konkurence, životní podmínky ve společnosti apod.)
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání

2.3.3 Determinanty odměňování a zdroje informací

Konkrétní podoba jednotlivých mzdovotvorných faktorů je spolu s dalšími okolnostmi označována souhrnně jako determinanty odměňování. Poskytují nejširší možný rámec pro sestavení systému odměňování a stanovení konkrétní výše peněžních odměn. Mezi hlavní determinanty patří relativní hodnota práce, relativní hodnota pracovníka, situace na trhu práce, úroveň odměňování v zemi/regionu/odvětví, životní náklady, objem prostředků vynaložených na odměňování, produktivita práce, síla odborů (Koubek, 1995, str. 244).

Zdroje informací o jednotlivých faktorech a determinantech odměňování jsou různého charakteru. U vnitřních faktorů jde nejčastěji o popis pracovního místa, hodnocení pracovníků, hodnocení pracovních podmínek. U vnějších faktorů lze čerpat z legislativy, vládních nařízení, údajů statistického úřadu, mzdových šetření, nebo například cestou neformálních kontaktů.

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“

Henry Ford

Zaměstnanecké výhody jsou dle Koubka (1995, str. 274) formy odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům z titulu toho, že jsou jejími zaměstnanci, tedy nezávisle na výkonu. Zaměstnanecké výhody se svým charakterem řadí mezi vnější (hmotné) odměny nepeněžního charakteru. Mnoho autorů uvádí mezi základními cíli poskytování zaměstnaneckých výhod motivaci pracovníků. Ale Armstrong (2007, str. 595) upozorňuje, že tyto výhody mají zřídka bezprostřední vliv na výkon. Jsou však důležité pro formování pozitivního postoje zaměstnance k podniku. Mezi cíle poskytování zaměstnaneckých výhod tedy autor řadí:

- poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn
- uspokojení osobní potřeby zaměstnanců
- posílení oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
- poskytnutí daňově zvýhodněných způsobů odměňování

3.1 Dělení zaměstnaneckých výhod

Koubek (1995, str. 275) uvádí kromě členění používaného v USA (pět skupin) i evropský pohled na tuto problematiku, který zaměstnanecké výhody rozděluje do tří obecných kategorií, a to:

- výhody sociální povahy (penzijní, důchodové pojištění, podnikové půjčky, mateřské školky a jiné)

- výhody mající vztah k práci (stravenky, vzdělávání, produkty společnosti za výhodnějších podmínek apod.)
- výhody spojené s postavením v organizaci (služební automobily, podnikový byt a jiné)

Armstrong (2007, str. 595) zaměstnanecké výhody dělí do následujících kategorií:

- penzijní systémy: ukazují, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy zaměstnanců, řadí se sem penze pro bývalé zaměstnance v důchodu a jiné (*pozn.: neodpovídá našemu systému*)
- osobní jistoty: výhody posilující osobní jistoty pracovníka, zejména formou příspěvků například na životní pojištění
- finanční výpomoc: poskytována formou bezúročných půjček od organizace, slevy na zboží/služby organizace a jiné
- osobní potřeby: poskytovány zejména z důvodu harmonizace pracovního a mimopracovního života, patří sem například dovolená nad zákonnou normu, osobní poradenství, flexibilní úvazek při péči o rodinu, rekreační zařízení, sportovní benefity a další
- podnikové automobily a pohonné hmoty: zejména u vyšších funkcí, často jsou automobily poskytovány i pro osobní využití
- jiné výhody: položky zvyšující životní úroveň zaměstnanců (dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony a jiné)

3.2 Komunikace zaměstnaneckých výhod

I v oblasti zaměstnaneckých výhod, požitků či benefitů – ať už je název jakýkoliv – je klíčovou oblastí komunikace. Problémy v komunikaci zaměstnaneckých výhod jsou běžné, a to z různých důvodů. Nemusí být

vhodně zvolená forma sdělení (např. informace se ztratí v obsáhlých materiálech o společnosti), informace o čerpání výhod mohou být nesrozumitelné, nebo organizace zapomene novinky a změny v této oblasti rozšířit. Koubek (1995, str. 276) uvádí, že navzdory existenci velkého množství zaměstnaneckých výhod má průměrný zaměstnanec často jen velmi malou a nekonkrétní představu o tom, co všechno může obdržet takzvaně „navíc.“ Zároveň je třeba poskytovat informace komplexně, ne jen výčet možných benefitů. Jak upozorňuje Koubek (1995, str. 275), užití zaměstnaneckých výhod může mít různou podmíněnost. Některé benefity jsou povinné, jiné nepovinné, některé mohou být zcela bezplatné, na jiné je třeba doplácet. Je tedy nutné, aby zaměstnanci měli i tyto potřebné informace, aby si vytvořili celkový dojem.

Komunikace by vždy měla mít alespoň dvě strany. Je třeba poskytovat zaměstnancům jasné, srozumitelné a koncepční informace, ale zároveň je potřeba sledovat zpětnou vazbu, získávat informace o tom, co by bylo možné udělat jinak, lépe, jaké jsou aktuální preference a potřeby zaměstnanců. Je třeba tuto oblast konzultovat s těmi, kteří ji budou nejvíce využívat. Koubek (1995, str. 276) v této souvislosti zároveň upozorňuje na fakt, že zaměstnanci nejsou homogenní skupinou, ale liší se věkem, pohlavím, životními podmínkami, rodinnou situací, povahou práce a jinými neméně důležitými faktory. Z tohoto hlediska lze předpokládat, že preference budou různé. Pokud organizace chce, aby zaměstnanecké výhody příznivě ovlivňovaly loajalitu, spokojenost a stabilitu pracovníků, musí tento fakt brát v úvahu a nadále s ním pracovat.

Důležitá je i komunikace celkové odměny, bez jejího zvládnutí nebude plnit svůj účel ani sebelépe vytvořený systém zaměstnaneckých výhod. Jak uvádí Sochorovská a Popelková (2009, str. 34-36), společnosti se od sebe

nemusí lišit v tom, jaké nabízejí benefity, ale odlišují se v tom, jak úspěšně je jsou schopny komunikovat. Zaměstnanci, kteří jsou si vědomi toho, co všechno jim společnost poskytuje „navíc,“ budou vykazovat vyšší spokojenost než ti, kteří to neví, nebo nemají přesné informace. V této souvislosti autorky upozorňují na postupné rozšiřování přístupu s názvem „Total Reward Statement,“ jehož cílem je, aby si všichni zaměstnanci byli vědomi celkového individuálního balíčku odměňování, který od společnosti ročně dostávají.

3.3 Cafeterie systémy

Z výše uvedeného vyplývá, že ideální a v současnosti velice oblíbenou formou poskytování benefitů se staly takzvané cafeterie systémy, kdy zaměstnanec si ze širší nabídky sám volí ty výhody, které jsou pro něj nejzajímavější. Frantová (2008, str. E1) s odkazem na informace společnosti zabývající se správou systémů volitelných benefitů zdůrazňuje zejména to, že daná organizace ušetří na nevyčerpaných poukázkách, zaplatí pouze skutečně vyčerpané položky. Systém funguje formou přidělených bodů, které mají platnost jednoho kalendářního roku.

Koubek (1995, str. 277) uvádí následující výčet výhod, které volba tohoto přístupu přináší:

- zaměstnanecké výhody mají na celkové odměně stále vyšší podíl, volitelný systém je v tomto ohledu úspornější, zároveň poskytuje lepší kontrolu nákladů
- v důsledku vývoje společnosti se potřeba některých tradičních výhod snížila, naopak se objevují jiné možnosti, které mají vyšší motivační náboj, a tedy nabídnou efektivnější vynaložení prostředků

- hospodárnější systém umožňuje rychlejší rozšíření portfolia benefitů, zvyšuje se pestrost a přitažlivost nabídky
- zaměstnanec si sám volí výhody, což posiluje všeobecnou informovanost o zaměstnaneckých výhodách
- pokud organizace nabízí výhody šité na míru, stává se pro potenciální i stávající zaměstnance přitažlivější (tím podporuje proces získávání i stabilizace zaměstnanců)
- volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování, zaměstnanci se cítí jako rovnoprávní partneři
- lepší kontrola nad rozdělováním zaměstnaneckých výhod, vše je evidováno v systému
- s ohledem na zdanitelnost jednotlivých položek mohou být sestaveny soubory výhod tak, aby byly co nejméně nákladné

3.4 Nejčastěji využívané výhody

Frantová (2008, str. E1) zdůrazňuje fakt, že stravenky jsou nyní chápány jako samozřejmost, a nejinak tomu je i u jiných benefitů. Toto podporuje i názor Sochorovské a Popelkové (2009, str. 34-36), který upozorňuje na to, že „Češi si na benefity rychle zvykli a pro společnost je stále těžší udržet nabízený balíček v očích zaměstnanců atraktivní.“

Mezi nejatraktivnější benefity dle výzkumu, který na sklonku roku 2007 provedla společnost Sodexo Pass ČR ve spolupráci s TNS AISA, patří především dovolená navíc a benefity pro volný čas. Pro zaměstnance jsou kromě stravenek atraktivní také příspěvky na sport, kulturu, zdraví a vzdělávání. Oblibu si stále více získávají i finanční benefity, zejména penzijní připojištění a životní pojištění, což dokazuje tendenci naší

společnosti ubírat se stejným směrem jako země západní Evropy – míněno v tom smyslu, že se zvyšuje podíl zaměstnaneckých výhod zaměřených na budoucnost a aktivní odpočinek (Ghiuri, 2008).

V oblasti vyššího managementu je běžné poskytování firemních automobilů a mobilních telefonů. Snaha zaměstnavatelů zlepšovat pracovní prostředí zvyšuje i četnost občerstvení na pracovišti. Z oblasti sociálních benefitů potvrzuje Sochorovská a Popelková (2009, str. 34-36) dynamický rozvoj penzijního připojištění. Zároveň autorky zmiňují zvyšující se oblibu takzvaných sick days, které umožňují zaměstnanci zůstat v případě nevolnosti doma bez potvrzení lékaře až tři dny ročně.

3.5 Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod

3.5.1 Programy zaměřené na zdraví

Zdravý zaměstnanec – v dnešní době běžná součást personální politiky. Úspěšné firmy si uvědomují, že pokud investují do péče o zdraví zaměstnanců a nabídnou jim v rámci zaměstnaneckých výhod možnosti, jak si udržovat fyzickou a psychickou kondici, zvýší to spokojenost a loajalitu zaměstnanců, sníží fluktuaci. Příkryl (2008, str. 46) zdravotním benefitním programům připisuje klíčovou roli. Kromě zvýšení spokojenosti mají za efekt i to, že zaměstnanci méně chybí z důvodu úrazů či běžných onemocnění. Nejčastější formou v poskytování prostředků na tuto oblast jsou flexipassy, poukazy, jež lze uplatnit ve smluvních zařízeních – kromě lékáren a zdravotnických zařízení mezi ně patří i sportovní, relaxační a wellness centra. Příkryl (2008, str. 47) s ohledem na praxi ve společnosti, u které pracuje, poznamenává, že osobní zdraví je pro zaměstnance velice

důležitým prvkem běžného života i kariéry, a tak oblast péče o zdraví je jimi upřednostňována před ostatními benefity. Sochorovská a Popelková (2009, str. 34-36) mezi nejčastější benefity z této oblasti řadí příspěvek na očkování, vitaminové přípravky, rehabilitace, služby speciálních zdravotnických středisek, zdravotní pomůcky.

Na oblibě si získávají také delší pobyty v zařízeních lázeňského charakteru, přičemž většina těchto pobytů má standardní relaxační charakter. Odpočinek a načerpání nových sil přitom zaměstnavatelé neposkytují výhradně svým zaměstnancům – některé společnosti částečně (nebo úplně) hradí i pobyt partnera.

3.5.2 Programy flexibilní pracovní doby

S ohledem na právě probíhající baby boom se stává čím dál tím aktuálnější otázka flexibilní pracovní doby, částečných úvazků či práce z domova. Společnosti si uvědomují, že vhodné sladění pracovního a osobního života v různých životních etapách hraje pro zaměstnance velkou roli. Takzvaný management rodičů se však netýká pouze pracujících rodičů – zahrnuje i rodiče na mateřské dovolené. Je důležité udržovat kontakt i s těmi, jejichž návrat do pracovního života se nebude konat v horizontu jednoho roku. Vhodnou komunikací, podporou vzdělávání, zasíláním informačních materiálů nebo například zadáváním krátkodobých úkolů lze významně podpořit loajalitu zaměstnanců, kterým se i takovými malými kroky dostane pocitu, že zaměstnavatel o ně stále stojí, chápe jejich potřeby a chce jim být nápomocen. Programy na podporu rodičů nemusí být nákladné, jak se může jevit na první pohled. V mnoha případech postačí

jako první krok pouze ochota, snaha a dobrá organizace práce (Bosničová, Kolářová, 2008, str. 48-50).

Davis (2009) upozorňuje v oblasti flexibilní práce nebo práce z domova na to, že i v těchto případech je nutné zajistit dodržování zákonných norem – nelze podporovat to, že zaměstnankyně si například během prvních dvou pracovních dnů odpracuje celých čtyřicet hodin. Pokud si tedy zaměstnanci sami rozvrhují pracovní dobu, je nutné pohlídat, že se pohybují v rámci norem stanovených legislativou, nejlépe vypracováním rozvrhu práce, který odsouhlasí obě strany.

3.5.3 Programy environmentálního a zážitkového charakteru

Společnosti se z důvodu zvýšení atraktivnosti snaží přijít s novými nápady. Kromě méně tradičních příspěvků za dárcovství krve, možnosti bezplatného právního poradenství nebo slev na nákupy zboží společnosti se dostávají do oblasti zájmu i benefity environmentálního a zážitkového charakteru.

V nabídce některých společností se lze setkat s environmentálními benefity, které se soustřeďují na ochranu životního prostředí a zvýšenou odpovědnost zaměstnanců v této oblasti. Cílem programů je zvýšení povědomí o této problematice. Systém je v konkrétní společnosti nastaven tak, že zaměstnanci mohou získat finanční podporu na projekty, na jejichž tvorbě se sami podíleli. Společnost podporuje například izolace domů, výměny oken, instalace solárních panelů, systémy rekuperace, ale proplácí například i kurzy ekonomické jízdy nebo nákup jízdního kola. V oblasti ochrany životního prostředí však není nutné okamžitě dotovat takovéto

projekty velkými sumami peněz. Abychom byli zodpovědnou společností, můžeme začít šetřením elektrické energie, oboustranným tiskem, či tříděním odpadu (Ulrichová, 2008, str. 50-51).

Projektem, který si zaslouží zmínku, je Holiday Exchange Program společnosti Sanofi-Aventis, který umožňuje zaměstnancům z různých koutů světa poslat své potomky během doby prázdnin do zahraničí. Výhodou je kromě toho, že se dítě naučí jazyku, pozná jinou kulturu a zažije nevšední zážitky i to, že firma výměnu zprostředkuje a proplatí část nákladů na dopravu. Důležitá je zvýšená míra důvěry a jistoty v tom smyslu, že o děti bude dobře postaráno. Kazdová (2008, str. 52-54) vyzdvihuje komentář HR Manažerky společnosti, jenž zdůrazňuje, že „díky tomuto benefitu se globálně napříč firmou uzavírají hezká rodinná přátelství, a tak se vlastně také upevňuje loajalita zaměstnanců a jejich rodin k naší společnosti.“ Podobný charakter mají i častěji zařazované benefity ve formě účasti na prázdninových akcích pro rodiny s dětmi či ve formě příspěvků na dětské letní tábory.

Nevšední zážitky různého charakteru jsou jednou z novinek posledních let. Primárním motivem společností pro zařazení takovýchto programů do balíčku se stává to, že na zážitky hlubokého charakteru se zapomíná méně, než na tradiční benefity, mají dlouhodobější účinek. Nevšední zážitky se častěji týkají kolektivu zaměstnanců než jednotlivců. Jedná se zejména o outdoorové akce, teambuilding připojený ke konferencím či školením, v maximalistické podobě se může jednat o expedice v extrémních podmínkách či kurzy přežití. V individuální rovině se realizaci meze nekladou – seskok padákem či speleologická výprava se zaměstnanci zajisté vryje hluboko do paměti a bude o ní ještě dlouho vyprávět (Příkryl, 2008, str. 56-57).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Cílem předešlých kapitol bylo postihnout teoretické poznatky oblasti řízení odměňování a oblasti nepeněžních odměn (zaměstnaneckých výhod). Druhá část na tyto kapitoly navazuje, jejím cílem je postihnout využívání zaměstnaneckých výhod ve vybraných firmách. Pro účel výzkumu byly vybrány dvě společnosti, které působí ve stejném odvětví. Osobní šetření bylo realizováno v Plzeňském kraji, kde v posledních letech vzhledem k masivnímu rozvoji průmyslových zón začalo působit několik nových společností zabývajících se spedicí, logistikou a skladováním. Obě dále zmiňované společnosti působí na českém trhu poměrně krátkou dobu, systémy odměňování, zaměstnanecké benefity a všeobecně celé řízení lidských zdrojů je tedy v počátečních fázích.

4.1 Metodologie

Pro osobní šetření jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor proběhl v každé ze společností ve dvou termínech, při prvním setkání bylo cílem dozvědět se co nejvíce informací o charakteru společnosti, praxi v oblasti odměňování, o tom, jakými způsoby jsou zjišťovány preference zaměstnanců, zda již byly průzkumy této oblasti vůbec realizovány, jak často systém prochází změnami. Cílem druhého setkání bylo navzájem sladit a doplnit zjištěné údaje.

4.2 Společnost MOL Logistics (Czech) s.r.o.

4.2.1 Charakteristika společnosti

Společnost MOL Logistics (Czech) s.r.o. byla založena v roce 2004, aby podpořila start celosvětového dodavatele ve výrobě klimatizačních zařízení a chlazení, je tedy relativně mladou firmou. MOL Logistics (Czech) s.r.o. je součástí globální skupiny společností japonského původu MOL Group, která se řadí mezi největší světové přepravní společnosti. Ta v současnosti operuje v 53 zemích celého světa a kromě námořní, letecké, silniční a železniční dopravy provozuje síť skladů a logistických center, jež nabízejí špičkové vybavení a vysoký standard služeb - sklady poskytují logistické operace z pozemní dopravy a skladování, balení, distribuci, celní odbavení a další.

MOL Logistics (Czech) s.r.o. se primárně zabývá skladováním a vývozní přepravní činností dvou největších klientů, rovněž ale poskytuje široký sortiment různých logistických služeb pro rostoucí počet zákazníků v celé České republice a Evropě. Dva majoritní zákazníci společnosti byli jedním ze základních předpokladů pro vytvoření divizně štábní struktury společnosti, která se jeví pro daný typ činnosti jako nejlepší řešení. Divize společnosti jsou dvě, každá z nich poskytuje kompletní servis pro každého z největších klientů.

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti MOL Logistics (Czech) s.r.o.

Název a forma společnosti:	MOL Logistics (Czech) s.r.o.
IČO:	27172198
Sídlo společnosti:	Praha 1, Jakubská 647/2, PSČ 11000
Datum vzniku společnosti:	20.08.2004
Jména společníků:	MOL Logistics Holding (Europe) B.V.
Statutární orgán – jednatelé:	Akihito Okimura, Takashi Yamaguchi
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"> - skladování zboží a manipulace s nákladem - zasilatelství - velkoobchod - zprostředkování služeb - technické činnosti v dopravě atd.
Podíl na trhu:	Odhadem cca 2 %
Konkurenti na trhu:	DHL, Schenker, Hitachi, Sumitrans, Geis CZ, Logman - CZ, Gebrüder Weiss a další
Počet zaměstnanců (z toho řídící):	120 (14)

4.2.2 Personální oddělení

Vzhledem k současné velikosti firmy na personálním oddělení působí dva stálí zaměstnanci, HR Manager a HR Specialistka. Funkce HR generalisty musí pokrýt celou škálu činností a problémů, které je třeba řešit, a tak není překvapivé, že činnosti spojené se systémy odměňování netvoří majoritní část pracovní doby. Dle přibližného odhadu HR Manager odměňování připisuje necelých 20 % svého času.

Veškeré činnosti spojené se mzdovým účetnictvím nejsou zajišťovány interně, pro zpracovávání mezd je využívána externí firma, která zpracovává účetnictví dle podkladů od personálního oddělení.

Počet zaměstnanců se od počátečních pěti osob, které rozbíhaly fungování české pobočky, rozrostl až na 200, v současnosti se počet ustálil na 120 zaměstnancích. V loňském roce s ohledem na světovou ekonomickou krizi podnik pozastavil získávání nových pracovních sil. K propouštění prozatím nedošlo, ani se o takovém kroku neuvažuje. Společnost pouze nedoplňuje pracovní místa, která přirozeným úbytkem zaměstnanců zůstala volná.

V současné době společnost zaměstnává pouze stálé zaměstnance, v loňském roce se krátkodobě uchýlila k dočasnému zaměstnání agenturních pracovníků – a to pouze na nezbytně nutnou dobu, kdy nebyla ve špičce schopna vlastními zaměstnanci pokrýt potřeby svých klientů.

4.2.3 Systém odměňování

V dané společnosti nelze mluvit o rozsáhlých systémech odměňování. Vzhledem k počtu zaměstnanců (v současné době 120 stálých zaměstnanců) nejsou prozatím používány žádné externí sofistikované podpůrné systémy, ani není vyvíjen vlastní specializovaný informační systém pro usnadnění administrace celkových odměn či zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k velikosti společnosti a velikosti personálního oddělení na úvahy o zlepšení v této oblasti není dostatek prostředků – jak časových, tak finančních.

Průzkumy spojené se systémem odměňování nebyly po dobu působení firmy ještě nikdy uskutečněny, jejich realizace není vzhledem k důležitosti jiných činností považována za nezbytnou pro dobré fungování společnosti. Průzkumy spojené s praxí v odměňování u konkurence taktéž nebyly formálně uskutečněny. Informace podobného charakteru jsou zjišťovány zejména přes neformální kontakty, zároveň je monitorována situace na trhu. Způsoby odměňování jsou v konkurenčních společnostech hodně podobné, nebyly zaznamenány žádné velké odchylky.

Finanční prostředky pro pokrytí zaměstnaneckých výhod jsou značně nestálé. Pro tuto oblast není stanoven žádný pevný rozpočet, ze kterého by bylo možné čerpat. Vynaložené prostředky jsou závislé zejména na hospodářském výsledku v daném kalendářním roce, z části jsou závislé i na rozhodnutích mateřské firmy a jejích představitelů.

Od roku 2007 působí ve společnosti odborová organizace, a od roku 2008 vešla v platnost první kolektivní smlouva. Pro letošní kalendářní rok byla schválena téměř v původní podobě, pouze s drobnými změnami. Odbory jsou spíše pasivní, jejich aktivita byla patrná zejména v době založení odborové organizace – vznik byl reakcí na krátkodobé problémy v komunikaci v rámci společnosti. Vzhledem k tomu, že management společnosti považuje současnou škálu zaměstnaneckých výhod za přiměřenou, iniciativa týkající se rozšíření současného portfolia benefitů přichází spíše ze strany odborů, v menší míře ze strany managementu. Vzhledem k limitovaným prostředkům pro tuto oblast jejich schválení či zamítnutí závisí na hospodářském výsledku a na predikcích pro budoucí období.

Benefity jsou poskytovány plošně, pouze vrcholový management firmy využívá některých nadstandardních výhod, které souvisí s jejich statutem. Japonskému managementu je pochopitelně třeba zajistit určitý komfort, který je běžný v mateřských společnostech v Japonsku. Japonská centrála společnosti však do jiných zaměstnaneckých výhod nezasahuje, benefity pro zaměstnance po celém světě nejsou nikterak centralizovány. Každá lokální společnost rozhoduje o těchto záležitostech zcela individuálně a zároveň v souladu s legislativou dané země.

Celková odměna je z hlavní části vyplácena formou základní mzdy (časová, měsíční mzda), zároveň se vzhledem k charakteru činnosti využívá systém příplatků, který kopíruje systémy příplatků daných zákonem, avšak společnost využívá i možnost vymýšlet vlastní systémy příplatků za vnucený systém práce. Zároveň se v rámci nového systému vyplácení dávek v nemoci firma rozhodla v případě nemoci delší než 14 dní proplatit malou poměrnou částku i za první tři dny, což lze považovat též za určitý typ benefitu.

Systémy příplatků byly v počátku fungování nastaveny správně, neboť prokazatelně plní účel, pro který byly vymyšleny. Zaměstnanci jsou motivováni, aby do práce chodili včas, snížila se míra škod způsobených při manipulaci se zbožím, práce je kvalitní.

HR manager v souvislosti s problematikou zdůrazňuje, že některé z benefitů, které budou níže uvedeny, už v současné době nejsou chápány jako benefity poskytované zaměstnavatelem nad míru stanovenou zákonem, nýbrž jsou chápány jako standard (např. pět týdnů dovolené). Tyto benefity jsou považovány za nutné, aby společnost vůbec zaměstnance byla schopná získat.

Plošné benefity

- **Pět týdnů dovolené**

V současnosti chápáno jako standard. Prodloužení minima stanoveného zákonem o jeden týden bylo zároveň reakcí na praxi v odměňování u zákazníků společnosti. Vzhledem k tomu, že ve stanovených případech bývá vyhlášena celozávodní dovolená, zdál se tento krok rozumným řešením, jak umožnit zaměstnancům odpočinek mimo tuto dobu.

- **Příspěvky na stravování**

Zaměstnancům je poskytováno závodní stravování, v centrále společnosti je kantýna, kterou využívá naprostá většina zaměstnanců. Zajišťovat stravování se rozhodně vyplatí, vzhledem k poloze skladu je velkou úsporou času, zaměstnanci by jinak museli dojíždět poměrně daleko. Stravenky jsou poskytovány menší části administrativních pracovníků, jejichž sídlo je v centru města.

- **Pružná pracovní doba**

Pružná pracovní doba se týká všech administrativních pracovníků, u zaměstnanců skladu bohužel nelze aplikovat. V odůvodněných případech je možné samozřejmě i u těchto zaměstnanců dohodnout individuální rozvrh pracovní doby.

- **Poukazy při pracovních a osobních výročích**

Sada poukázek k využití služeb různého typu je poskytována zaměstnancům v případě svatby, narození dítěte, při výročí padesáti let (a následně každých dalších pět let) a za věrnost firmě (každých pět let zaměstnaneckého vztahu).

- **Příspěvek na rekondici**

Příspěvek na rekondici je poskytován zaměstnancům jedné z divizí, kde se kromě využití zdvižné techniky se zbožím manipuluje i manuálně.

Vzhledem k povaze činnosti se příspěvek vztahuje na masáže, rehabilitace a nákupy v lékárnách, využití je na volbě zaměstnance.

- **Příspěvek na čištění pracovních oděvů**

Příspěvky na čištění pracovních oděvů se vztahují na všechny zaměstnance vyjma administrativních pracovníků. Příspěvky jsou poskytovány formou poukazů využitelných v prádelnách, čistírnách a drogeriích, neboť vyplácení těchto příspěvků v hotovosti bylo pro společnost daňově nevýhodné. Poukazy daného typu však v současnosti přijímá úzký okruh provozoven, a tak se do budoucna uvažuje o možnosti přechodu k jinému systému.

- **Pitný režim na pracovišti**

Na všech pracovištích jsou umístěny stanice (barely) s pitnou vodou, které mohou využívat všichni zaměstnanci. Zároveň jsou k dispozici v případě zájmu čaje a káva.

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Příspěvek na penzijní pojištění je nejnovějším benefitem v portfoliu společnosti. Od počátku letošního kalendářního roku, kdy tato možnost vešla v platnost, již projevilo zájem o tento typ příspěvku přes 25 % zaměstnanců.

- **Pololetní bonusy**

Pololetní bonusy nahradily dříve poskytované roční bonusy. Podmínky pro vyplácení jsou prozatím pro všechny stejné, ale do budoucna se reálně uvažuje o změně. Tyto bonusy by zůstaly plošné pro všechny zaměstnance skladu, ale pro administrativní pracovníky by byly nastaveny odlišně, jejich výše by byla závislá na hodnocení zaměstnance. K systémům hodnocení práce u konkrétních zaměstnanců tihne zejména japonský management. Výše pololetních bonusů je samozřejmě přímo úměrná hospodářskému

výsledku společnosti. Pokud tento výsledek není dostačující, tento typ bonusu není vyplácen, nebo dojde k jeho snížení.

- **Měsíční bonusy**

Měsíční bonusy jsou závislé zároveň na individuálním výkonu a skupinovém výkonu. Po individuální stránce jsou připisovány konkrétnímu zaměstnanci za velmi dobrou docházku (minimum nemocnosti), na druhé straně závisí na výkonu konkrétní směny (skutečný výkon, který odvede směna nad rámec průměru).

- **Společenské akce**

Již po tři roky společnost realizuje Vánoční večírky, které poskytují možnost neformálního setkání všech zaměstnanců mimo pracovní prostředí. Pro administrativní pracovníky se několikrát do roka pořádají neformální setkání například u bowlingu. V letošním roce se poprvé uskutečnil i bowlingový turnaj pod záštitou pana Yamaguchiho.

Statusové benefity

- **Služební auto**

Služební auto i do osobního užívání je benefit určený pro vrcholový management. Vzhledem k povaze činnosti je auto k dispozici i pro obchodního manažera. V současnosti se tento benefit týká pěti osob.

- **Mobilní telefon**

Mobilní telefony jsou poskytovány kromě vrcholového managementu i administrativním pracovníkům.

- **Notebook**

Využití domácích kanceláří je v současnosti u manažerských pozic a IT specialistů standardem. V případě potřeby je zaměstnanec mobilní k řešení důležitých úkolů i mimo pracovní dobu nebo v době nepřítomnosti ve firmě (např. služební cesta).

- **Příspěvek na ubytování**

Příspěvek na ubytování je nejužším benefitem poskytovaným ve společnosti, týká se pouze manažerů z Japonska, jejichž působení v České republice je časově omezeno.

4.2.4 Vize do dalších let

Vzhledem k postupné stabilizaci společnosti MOL Logistics (Czech) s.r.o. na trhu se postupně rozšiřuje i nabídka zaměstnaneckých výhod. Každoročně se portfolio rozrůstá alespoň o jednu položku a pokud budou hospodářské výsledky příznivé, zajisté bude společnost v tomto trendu pokračovat. Do budoucna se uvažuje o rozšíření benefitů o příspěvek na životní pojištění (jako alternativa k penzijnímu připojištění), další výhody budou podléhat probíhajícím diskusím vedením s odborovou organizací.

Dalším projektem, který čeká na svojí realizaci (a okrajově spadá do dané oblasti), je zavedení intranetu, který by usnadnil komunikaci a sdílení informací. Intranet by nejprve vhodně doplnil informační nástěnky, neboť pravidelný přístup k počítači má prozatím pouze cca 25 % zaměstnanců společnosti. V budoucnu by intranet mohl systém nástěnek zcela nahradit, což však předpokládá využití počítačových stanic v prostorách skladů i řadovými zaměstnanci. Výhodou takovýchto kroků by zajisté bylo usnadnění a celkové posílení komunikace ve firmě, předpokládat lze i větší ztotožnění zaměstnanců se společností.

V současnosti probíhá jedenkrát ročně hodnocení zaměstnanců, pro všechny zaměstnance jsou stanovena stejná, obecná kritéria. Tento přístup však není efektivní, a tak je v plánu nastavit nový systém hodnocení, kdy

by se kritéria pro hodnocení upravila a rozdělila dle hlavních okruhů kompetencí pracovníka. Tyto výstupy by následně měly sloužit i jako podklad pro úpravy základních mezd jednotlivých zaměstnanců, aby bylo možné takto ocenit a odměnit více kvalitní zaměstnance. Následné provázání s pololetními bonusy by bylo logickým krokem.

4.2.5 Shrnutí a doporučení

Vzhledem k velikosti společnosti, oboru a lokalitě působení považuji současné portfolio zaměstnaneckých výhod za zcela adekvátní. Je zřejmé, že management tuto oblast nepodceňuje a snaží se v rámci možností rozšiřovat současnou nabídku a zároveň reagovat na potřeby zaměstnanců.

Oblastí, na kterou by se primárně společnost měla zaměřit spíše než na rozšiřování současné nabídky benefitů je komunikace. Z rozhovorů vyplynulo, že se v organizaci objevuje velice častý problém, a to, že vedoucí zaměstnanci nemají manažerské schopnosti. Slovní ocenění téměř nepoužívají, pochvala, slovní motivace, schopnost empatie nepatří mezi jejich silné stránky. Vzhledem k tomu, že vnitřní odměny mohou mít vyšší efekt, než zaměstnanecké benefity, vidím řešení této záležitosti jako klíčovou oblast zájmu. Samozřejmě, naučit technicky orientované zaměstnance myslet manažersky není jednoduché, ale správně zvolenou formou vzdělávání lze alespoň částečně tuto oblast zlepšit.

4.3 Společnost SPEDICA, s.r.o.

4.3.1 Charakteristika společnosti

Společnost SPEDICA, s.r.o. byla založena roku 2007 a během dvou let působení na trhu získala mnoho spokojených zákazníků, jimž poskytuje komplexní služby v oblasti vnitrostátní a mezinárodní přepravy a logistiky. Majoritní část její činnosti (přibližně 60 % objemu zakázek) tvoří železniční přepravy v rámci euroasijského železničního dopravního trhu. Dále se zabývá námořními přepravami v rámci všech světových přístavů, řízením dodavatelských řetězců (Supply Chain Management) a komplexním spedičním servisem (plánování a optimalizace logistických výkonů, poradenství, skladování a distribuce, sledování vozových a kontejnerových zásilek, řízení informačních toků apod.).

Tabulka č. 2: Základní údaje o společnosti SPEDICA, s.r.o.

Název a forma společnosti:	SPEDICA, s.r.o.
IČO:	279 85 334
Sídlo společnosti:	Sokolov, Jednoty 1931, PSČ 356 01
Datum vzniku společnosti:	16.07.2007
Statutární orgán – jednatelé:	Petr Sýkora, Martin Feifrlík
Předmět podnikání:	- zasilatelství - zprostředkování obchodu a služeb - velkoobchod atd.
Podíl na trhu:	Lze těžko kvantifikovat
Konkurenti na trhu:	Rakouský spediční holding, Čechofracht, Kühne & Nagel a další
Počet zaměstnanců (z toho řídící):	20 (2)

Vzhledem k tomu, že na území České republiky působí odhadem 600 společností zabývajících se logistikou a spedicí, podíl na trhu i konkurence lze těžko specifikovat. Pokud by se brala v potaz pouze oblast železniční dopravy, která tvoří největší objem zakázek, podíl na trhu by obchodní ředitel stanovil více než poloviční.

Před dvěma lety společnost startoval jediný člověk, v současnosti má společnost 20 stálých zaměstnanců. Počet poboček se během působení společnosti na trhu rozrostl na šest po celé České republice, a zároveň byly z důvodu potřeby vyčlenění jednotlivých aktivit založeny dvě dceřiné společnosti, SPEDICA Logistics a SPEDICA Agro, která se zabývá výhradně přepravou agrárních komodit.

Personální oddělení v současné době neexistuje, veškerou personální politiku řídí jednatelé společnosti. Za dva roky činnosti pro to zaprvé nebyl prostor, zadruhé není vzhledem k velikosti společnosti vyčlenění takovéto činnosti nutné. Pokud se počet zaměstnanců bude zvyšovat tak rychle jako doposud, je možné, že se v budoucnu o takovém kroku bude uvažovat.

4.3.2 Systém odměňování

Celková odměna je z hlavní části vyplácena formou základní mzdy, jenž je doplněna prémiovým systémem. Ten není závislý na výkonu jednotlivého zaměstnance, jak je běžné, ale hodnotí se společnost jako celek. Prémie jsou vypláceny čtvrtletně, a to až do výše 20 % základní mzdy.

Ve společnosti nejsou využívány žádné informační systémy pro usnadnění administrace odměňování a nefunguje zde odborová organizace, což je vzhledem k počtu zaměstnanců logické. Finanční prostředky pro pokrytí zaměstnaneckých výhod jsou závislé na hospodářském výsledku, který byl v prvních dvou letech uspokojivý, a tak se v této oblasti v současnosti realizuje několik projektů. Všechny benefity jsou poskytovány plošně, ne všichni zaměstnanci však o některé z nich projeví zájem.

Interní průzkumy v oblasti zaměstnaneckých výhod nebyly prozatím realizovány, vše probíhá ústní formou. V současnosti však firma prochází procesem ISO certifikace, jejíž součástí jsou i dotazníky spokojenosti zaměstnanců, které zahrnují i otázky z této oblasti. Vedení společnosti chce tyto výstupy využít i pro interní účely a zjistit tak více informací o potřebách svých zaměstnanců.

Plošné benefity

- Pružná pracovní doba
- Pitný režim na pracovišti
- Kancelář v místě bydliště

Velice nadstandardní formou benefitu je skutečnost, že jednatelé vycházejí vstříc talentovaným zaměstnancům, kteří pocházejí z jiného kraje. Pokud prokazatelně přinesou společnosti přidanou hodnotu, společnost je ochotna zřídit kancelář v místě jejich bydliště.

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek při pracovním výročí

Po každém roce u společnosti je poskytován příspěvek od výše 1.000,- Kč až do výše 5.000,- Kč.

- Služební automobil
- Mobilní telefon
- Notebook
- Společenská setkání

V současnosti probíhají jednání ohledně příspěvků na penzijní připojištění, společnost by tento typ benefitu chtěla realizovat během letošního roku.

4.3.3 Shrnutí a doporučení

Podle názoru obchodního ředitele společnosti, s nímž byl veden rozhovor, je v současné době hospodářské recese nejvýznamnějším benefitem již samotná možnost pracovat ve stabilní, rostoucí firmě s dobrými ekonomickými výsledky. Podle jeho názoru, opírajícího se také o zkušenosti z předchozího angažmá, lidé více než možnost získat volnou vstupenku do sportovního centra preferují příznivou atmosféru důvěry ve společnost, kvalitní interní komunikaci a vstřícné kroky ze strany jednatelů, jako je například možnost pracovat přímo v místě bydliště. Teze, že nejlepší a nejloajálnější zaměstnanec je spokojený, dobře motivovaný zaměstnanec, má ve společnosti SPEDICA, s.r.o. a jejích dceřiných firmách absolutní platnost, čemuž odpovídají všechny kroky jednatelů společnosti.

Z hlediska personalistiky je důležitý další vývoj této společnosti. V případě výraznějšího růstu počtu zaměstnanců by pravděpodobně bylo nezbytné získat personalistu, který by sofistikovaně řídil všechny záležitosti týkající se zaměstnanosti, odměňování a benefitů. Pokud společnost a její dceřiné firmy budou schopny fungovat při rostoucím objemu zakázek ve

stejném počtu zaměstnanců, pak stávající model personálního řízení považují za dostačující.

Je zřejmé, že společnost velice dbá na vnitřní motivaci zaměstnanců a považuje je za své partnery, ne podřízené. Radost z dobře vykonané práce, úspěchy, rostoucí objem zakázek a spokojenost zákazníků jsou to, co je hlavním motorem spokojenosti. Společnost uvažuje logicky, vzhledem k daňové výhodnosti některých benefitů chce posílit (přestože to není nutné) i oblast zaměstnaneckých výhod, a tím ještě zvýšit svoji konkurenceschopnost a atraktivitu.

5 ZÁVĚR

Dosáhnout loajality zaměstnanců trvá dlouhou dobu a je to značně náročný proces, naopak ztratit ji lze ze dne na den. Loajalita je závislá zejména na jednání společnosti jako celku, a zároveň na jednání jejích zástupců – tedy manažerů. Otevřená komunikace, jasná pravidla, etické jednání, spolehlivost, vstřícnost. Je mnoho způsobů, jak přispívat k dobré atmosféře, podnětnému pracovnímu prostředí. Zaměstnanecké výhody jsou dle mého názoru poté „třešničkou na dortu,“ říkají zaměstnanci, že společnost si váží jeho práce i jeho jako člověka a je s jeho působením ve společnosti spokojená. Nadstandardní zaměstnanecké benefity (například z oblasti péče o zdraví nebo rekreace) poté zaměstnance utvrzují v tom, že společnost si je vědoma toho, že život neprobíhá pouze na pracovišti. Společnost tím nepřímo sděluje, že jejím zájmem je i slazení volného času s pracovním životem, že ráda přispěje k aktivnímu či pasivnímu odpočinku.

Jak je patrné, osobně se zasazují zejména za podporu a uvědomění důležitosti vnitřního odměňování. Samozřejmě, každý z nás je jinak založený a má jiné preference. Ale roste počet těch, kteří před vyšší odměnou či před získáním poukázky navíc upřednostní motivující pracovní prostředí s fungující firemní kulturou, kde budou moci realizovat své nápady a kde bude jejich práce doceněna.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- FLIPPO, Edwin B. 1961. *Principles of personnel management*. New York: McGraw-Hill, 1961. 620 s.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. 1994. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha : Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- KOUBEK, Josef. 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje : Výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Odborná a jiná periodika

- BOSNIČOVÁ, Nina, KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2008. Notebook a kočárek aneb management rodičů ve firmách. *HR Management*. Praha: Economia. 2008, roč. 4, č. 6/08, s. 48-50.
- FRANTOVÁ, Helena. 2008. Vyberte si své benefity. *MF Dnes : DNES Zaměstnání*. 6.11.2008, s. E1.
- KAZDOVÁ, Alena. 2008. Jsem pyšná, že firma nabízí benefit s vyšším smyslem. *HR Management*. Praha: Economia. 2008, roč. 4, č. 6/08, s. 52-54.

- PŘIKRYL, Jan. 2008. Nevšední zážitek : nový trend v benefitech. *HR Management*. Praha : Economia. 2008, roč. 4, č. 6/08, s. 56-57.
- PŘIKRYL , Jan. 2008. Zdraví zaměstnanci, zdravý podnik. *HR Management*. Praha : Economia. 2008, roč. 4, č. 6/08, s. 46-48.
- SOCHOROVSKÁ, Eugénia , POPELKOVÁ, Tereza. 2009. Trendy v odměňování: váha bonusů a benefitů roste. *HR Management*. Praha: Economia. 2009, roč. 5, č. 1/09, s. 34-36.
- ULRICHOVÁ, Karin. 2008. Moderní benefity pomáhají šetřit životní prostředí. *HR Management*. Praha: Economia. 2008, roč. 4, č. 6/08, s. 50-51.

Internetové zdroje

- GHIURI, Kristina. Firemní benefity výrazně ovlivňují výkonnost společnosti. *E15 : Kariéra & vzdělání* [online]. 2008 [cit. 2009-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/prilohy/kariera-a-vzdelani/firemni-benefity-vyrazne-ovlivnuji-vykonnost-spolecnosti-50840/>>.
- DAVIS, Andrea . Understanding legal constraints on flexible work options. *Employee Benefit News* [online]. 2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://ebnc.benefitnews.com/news/understanding-legal-constraints-on-flexible-work-options-2672070-1.html>>.

Ostatní zdroje

- Kule, Vladimír. 2009. *Osobní sdělení*. MOL Logistics (Czech) s.r.o., Obchodní 5, 301 00 Plzeň. 25. února 2009 a 3. dubna 2009.
- Feifrlík, Martin. 2009. *Osobní sdělení*. SPEDICA, s.r.o., Farského 763/17, 326 00 Plzeň. 27. února 2009 a 27. března 2009.

BIBLIOGRAFIE

- KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- STÝBLO, Jiří. 1998. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzva*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.
- TURIECKOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- WALKER, Alfred J. a kol. 2003. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAMY

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy.....	16
Obr. č. 2: Složky celkové odměny	29
Obr. č. 3: Model celkové odměny.....	31

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní údaje o společnosti MOL Logistics (Czech) s.r.o.....	47
Tab. č. 2: Základní údaje o společnosti SPEDICA, s.r.o..	56

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Diplomové / Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Pompová, D.: Systémy odměňování: Zaměstnanecké výhody

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis
