

UNIVERZITA KARLOVA v PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2006-2007

Ing. Linda Faltysová

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

COMPENSATION OF EMPLOYEES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

Ing. Linda Faltysová

25. června 2007

Obsah

0	Úvod	4
1	Motivace	6
1.1	Teorie pracovní motivace	8
1.1.1	Maslowova hierarchická teorie potřeb	8
1.1.2	McClellandova teorie potřeb	10
1.1.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie	11
1.1.4	Vroomova teorie očekávání	12
1.1.5	Adamsova teorie spravedlnosti	14
1.2	Motivační program podniku	16
2	Odměňování jako jeden z nástrojů pracovní motivace	20
2.1	Vnější odměny	22
2.1.1	Peněžní odměny	22
2.1.2	Zaměstnanecké výhody	26
2.1.3	Nepeněžní odměny	32
2.1.4	Další formy odměn	34
2.2	Vnitřní odměny	36
3	Systém odměňování v Citibank a.s.	38
3.1	Mzdový systém	39
3.2	Mimořádné odměny	41
3.3	Zaměstnanecké výhody	41
3.4	Další motivační nástroje	46
3.5	Délka a forma pracovní doby	48
4	Závěr	49
5	Soupis bibliografických citací	52
6	Resumé	54
7	Summary	55

0 Úvod

Nalezení, příprava a odpovídající ocenění klíčových zaměstnanců, lidí, kteří jsou pro firmu skutečným přínosem, patří k nejsložitějším personálním dovednostem. Zaměstnávání klíčových pracovníků je pro většinu firem velmi důležitou položkou nákladů, velmi drahé může být také samotné vyhledávání špičkových odborníků. Poplatky personálním agenturám dosahují závratné výše a vytipování kandidátů ne vždy odpovídají představám firmy. Udržet si klíčové zaměstnance je pro malou firmu ještě důležitější než v případě velkého podniku. Personálně silná společnost má podstatně větší pravděpodobnost nalezení alespoň dočasné náhrady z vnitřních zdrojů, zatímco pro malou firmu může odchod důležitého pracovníka představovat velký problém.

Firmy proto vytvářejí pro své zaměstnance nejrůznější motivační a benefitové programy, i tak ale nejsou vždy schopny zabránit odchodu specialistů ke konkurenci. V průzkumech faktorů, které motivují zaměstnance, se nejčastěji vyskytuje mzda, atraktivní práce, možnosti profesionálního rozvoje nebo přístup k moderním technologiím. Důležitou roli v motivaci lidí sehrává také pozice v týmu, image zaměstnavatele, chování nadřízeného, pracovní kultura, interpersonální vztahy a další faktory stojící zdánlivě mimo firmu, jako například spokojenost v osobním životě, možnost realizovat své mimopracovní aktivity, zdraví a další.

V první části práce bych se chtěla věnovat motivaci lidí a základním motivačním teoriím, jakožto teoretickému východisku práce. Teorie motivace nám pomáhá pochopit chování lidí, a to, co je motivuje, a i když motivační faktory nepůsobí na všechny pracovníky shodně, můžeme z motivačních teorií vysledovat obecné principy, jimiž se

chování lidí zpravidla řídí. První kapitola se bude zabývat odpovědí na otázku, proč lidé pracují. Uvedu některé teorie, jimž se dostalo nejširšího uznání a pozornosti, a které mě nějakým způsobem oslovily a připadají mi zajímavé.

V další, hlavní části práce bych se chtěla zabývat tím, jak motivovat zaměstnance prostřednictvím jedné z personálních činností, a to odměňováním. Budu se věnovat jednotlivým druhům odměn a tomu, jak budou pravděpodobně oceněny různými skupinami pracovníků a jak zajistit, aby tyto odměny byly zaměstnanci správně oceněny.

V třetí části práce se budu zabývat systémem odměňování ve vybraném podniku. Mým zaměstnavatelem je již šestým rokem Citibank a.s., proto jsem získala přehled o odměňování v tomto podniku i o dalších benefitech, jež jsou pro zaměstnance připraveny a které mají vést k minimalizaci odchodovosti zaměstnanců za lepšími podmínkami a k tomu, aby pověst firmy neutrpěla v porovnání se srovnatelnými společnostmi na trhu. Jelikož jsem již čtvrtým rokem “zákazníkem” personálního oddělení, jenž má tyto benefity za úkol nastavovat a správně propagovat, mohu, myslím, i zhodnotit, jak jsou jednotlivé odměny vnímány a přijímány.

1 Motivace

Každá lidská činnost má nějaký důvod, motiv. Motiv aktivuje naše chování a dává mu účel a směr, je vnitřní hnací silou, jenž člověka žene k uspokojení jeho nenaplněných potřeb a dosažení individuálních cílů. Palán (2002, s. 125) definuje motiv jako “pohnutku, příčinu a energii vyvolávající, udržující a usměrňující cílenou lidskou aktivitu s ohledem na její směr, intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření”. Nakonečný (1995, s. 125) odlišuje formy a druhy motivů. Uvádí, že základní formou motivu je potřeba, tedy určitý deficit, který má jedinec tendenci vyrovnávat aktivitou, která povede dle jeho zkušeností k uspokojení a obnovení jedincovy vnitřní rovnováhy. Druhy motivů pak Nakonečný (1995, s. 125) třídí na biogenní či fyziologické (motivy vedoucí k uspokojení biologických potřeb organismu) a sociogenní či psychogenní, které vedou k uspokojení člověka jako sociální bytosti. Motivace dle Nakonečného (1997, s. 14) má za úkol udržovat a obnovovat vnitřní stav spokojenosti, přičemž tento stav je různý u různých osobností a navíc závislý i na vnějších podmínkách, ve kterých se jedinec nachází a tudíž i cesty, jak tohoto stavu spokojenosti dosáhnout, jsou odlišné. Hartl (2004, s. 141) definuje motivaci jako “proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování”. Uvádí, že síly mohou být buď fyziologické (hlad, žízeň, atd.) anebo psychologické (touha uspět, potřeba někam patřit,..). Nakonečný (2005, s. 64) uvádí, že ve fungování motivace se uplatňují dva principy, a to princip psychického ekvilibria, jehož základem je tendence udržovat a obnovovat vnitřní psychickou rovnováhu individua a princip psychického hédonismu, což je tendence maximalizovat příjemné a minimalizovat nepříjemné zážitky.

Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má vytvořený vztah. Projevuje se to v přístupu k úkolům a uskutečňovaným činnostem,

kterými hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobních cílů, úrovně vlastních aspirací i sebehodnocení (Horalíková, 1995, s. 160).

Motiv je hybnou silou lidské činnosti a chce-li zaměstnavatel udržet vysokou úroveň výkonu svých zaměstnanců, musí věnovat velkou pozornost různým způsobům motivování a stimulování. Proces motivace je ale značně komplikovaný, protože lidé mají různé cíle a potřeby a každý volí jinou cestu, jak těchto cílů dosáhnout. Člověk si sám stanovuje směr a podniká kroky, které podle něj vedou k dosažení toho, o co usiluje, a to způsobem, který je mu příjemný. Motivování druhých je tudíž jejich uvádění do pohybu směrem, kterým chceme, aby se ubírali k dosažení určitého výsledku (Armstrong, 2002, s.159).

Rozlišujeme dva typy motivace, a to motivaci vnitřní, intrinsickou a motivaci vnější, extrinsickou. Do vnitřní motivace patří faktory, které si člověk vytváří sám, a které ho motivují, aby se určitým způsobem choval, protože mu přináší vnitřní uspokojení. Například příležitost využívat své schopnosti a dovednosti, odpovědnost, uznání lidské autonomie a všechny činnosti, jež uspokojují samy o sobě a nemusí být zvnějšku podněcovány ani odměňovány. Naopak motivace vnější je vnější působení na člověka tak, aby byla ovlivněna jeho motivace vnitřní. Například odměna za vykonanou práci, pochvala, povýšení nebo naopak tresty (Nakonečný, 2005, s. 120-122).

Vnější motivace je tedy stimulací, záměrným vnějším působením na jedincovu psychiku tak, aby byla ovlivněna jedincova vnitřní motivace (Kocianová, 2007a, s. 35).

Nakonečný (2005, s. 122) vymezuje dvojí druh motivace chování: vnitřní, kdy je činnost motivací sama o sobě, protože uspokojuje lidskou

potřebu uznání, respektu, potřebu činnosti či potřebu seberealizace a vnější, kdy je činnost prostředkem k dosažení účelu. Nakonečný (1997, s. 55) uvádí, že většina lidí pracuje proto, aby si vydělala peníze na uspokojování svých potřeb a jen někteří pracují výhradně pro potřebu práce. Proto jsou se zadáváním úkolů spojovány motivátory, z nichž nejznámější je odměna za vykonanou práci. Jak uvádí Armstrong (2002, s. 161), účinek vnějších motivátorů je téměř okamžitý a výrazný, nemusí ale vydržet dlouho. Například, když zaměstnanci zvýšíme plat, bude trvat jen několik málo měsíců, než si na něj zvykne, a nebude ho nadále motivovat k vyšším a kvalitnějším výkonům. Vnitřní motivátory jsou naopak trvalejší, protože jsou součástí jedincovy osobnosti.

1.1 Teorie pracovní motivace

Armstrong (2002, s. 161-168) rozděluje motivační teorie na teorii instrumentality, která tvrdí, že lidé se budou chovat žádoucím způsobem jen za pomoci odměny a trestu a nezvažuje tedy, jak uvádí Kocianová (2007a, s. 36), žádné vnitřní vlivy a vnitřní motivaci, dále teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a teorie zaměřené na proces.

1.1.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější teorií motivace. Je založena na tom, že lidé jsou poháněni dosáhnout co nejlepších výsledků, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec všechno, co lidem brání v jejich plném uspokojení. Tato teorie je, jak uvádí Armstrong (2005, s. 162), jednou ze skupiny teorií zaměřených na obsah. Jejich základem je předpoklad, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy, který je lidskému organismu nepříjemný, a proto podniká všechny kroky k tomu, aby rovnováhu opět obnovil. Maslowova teorie tvrdí, že existuje pět hlavních kategorií potřeb

společných pro všechny lidi a tyto kategorie tvoří hierarchickou strukturu – pyramidu (Maslow, 1954, s. 35-58).

Základ pyramidy tvoří fyziologické potřeby. Autor vychází z toho, že naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Aplikujeme-li fyziologické potřeby na pracovní proces, jedná se o takové faktory, jako jsou ochranné pomůcky, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance, přeneseně ale také mzda nebo plat, které umožní zabezpečit existenční potřeby.

Další úroveň tvoří potřeba jistoty a bezpečí. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu a také potřeba jistoty samotného pracovního místa.

Na třetím stupni Maslowovy pyramidy je potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství, čili souhrnně sociální potřeby. Potřeba sounáležitosti je na pracovišti uspokojována dobrými mezilidskými vztahy v organizaci a interakcí mezi spolupracovníky a zákazníky.

Na předposledním stupni pod vrcholem pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Saturace těchto potřeb v pracovním prostředí vyplývá z uznání za vykonanou práci, vybudování určité pozice v podnikové hierarchii a s tím spojená prestiž a v neposlední řadě odměna.

Na vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí potřeba seberealizace. Potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti a stát se tím, čím člověk věří, že je schopen se stát. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace dobře organizovaná práce, která

zaměstnanec těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Zaměstnancovu potřebu seberealizace a sebeaktualizace naplní také možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent (Tureckiová, 2004, s. 59).

Mezi jednotlivými stupni funguje podle této teorie funkční princip, to znamená, že vyšší potřeby vystupují až po relativním nasycení potřeb nižších. Jak uvádí Nakonečný (1995, s. 126) základní potřeby je možno uspokojovat jejich redukcí, uspokojení metapotřeb - potřeb spojených se seberalizací, se děje naopak indukci, takže se tyto potřeby stávají neuspokojitelnými a jedinec je jimi neustále motivován. Tyto potřeby však vystupují “jen u mála lidí, kteří jsou dobře adjustováni a jsou uspokojeni ve svých základních a psychických potřebách, váží si sebe sama a respektují své sebepojetí” (Nakonečný, 1995, s. 130).

Maslowova teorie potřeb však nebyla empirickým výzkumem ověřena a byla kritizována za svou nekompromisnost a za to, že neodráží individualitu jednotlivých jedinců, a to, že každý člověk může mít jinou hierarchii potřeb.

1.1.2 McClellandova teorie potřeb

Vznik McClellandovy teorie potřeb byl ovlivněn Maslowovou hierarchií potřeb a je s ní v úzké korelaci. Jak uvádí Bělohlávek (1994, s. 22-23), McClelland ve své teorii uvažuje tři skupiny potřeb – potřebu výkonu, potřebu přátelství a potřebu moci. Lidé se podle této teorie rozdělují do jednotlivých skupin podle toho, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

Lidé s dominující potřebou výkonu chtějí hlavně něčeho

dosáhnout, mají potřebu úspěšně se uplatnit. Vyznačují se “touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních” (Bělohlávek, 1994, s. 21). Na druhé straně mají tendenci vyhýbat se riziku, ze kterého není patrný zisk nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká. Tito lidé jsou spokojeni a motivováni tím, že dobře odvedli svou práci a odměna je pro ně potvrzením o úspěšném výsledku jejich práce.

Lidé se silným pocitem sounáležitosti mají tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Potřeba sounáležitosti je pro tento typ lidí prioritou, osvědčí se proto nejlépe v týmové práci.

Lidé s dominantní potřebou moci mají snahu řídit ostatní spolupracovníky, ovlivňovat jejich jednání, organizovat je a být za ně zodpovědný.

McClellandova teorie potřeb byla vytvořena pro konkrétní zaměstnaneckou skupinu, pro pracovníky v manažerských funkcích a snaží se zodpovědět na otázku, jak úspěšní jsou manažeři zařazení v jednotlivých skupinách a jestli pracovní úspěch závisí na těchto preferencích (Tureckiová, 2004, s. 60).

1.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg se svými spolupracovníky provedl výzkum zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Na základě provedeného výzkumu Herzberg identifikoval dvě skupiny faktorů, ovlivňujících spokojenost a nespokojenost pracovníků v zaměstnání a došel k závěru, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale nezávislé veličiny. První skupinu faktorů nazval faktory hygienickými, druhou pak faktory motivačními. Mezi hygienické faktory na pracovišti patří například: firemní benefity (např.

auto, mobil), pracovní podmínky, jistota práce, osobní život, plat, vztahy s podřízenými, kolegy a nadřízenými, čili faktory, jejichž přítomnost nezpůsobuje spokojenost, ale jejich absence způsobuje nespokojenost. Mezi motivační faktory patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj, povýšení a možnost osobního růstu, čili faktory, které mohou pomoci dosáhnout pracovní spokojenosti, jejich nepřítomnost však nemusí nutně vést k nespokojenosti (Koubek, 2001, s. 54).

Kocianová (2007a, s. 39-40) skupinu hygienických faktorů (frustrátorů) vymezuje jako skupinu faktorů vztahující se k objektivním vnějším podmínkám práce, vyjadřující pracovníkovu spokojenost v práci, skupina motivátorů zahrnuje faktory, které souvisí s osobností daného pracovníka a mají subjektivní charakter, představují zaměstnancovu spokojenost s prací. Armstrong (2002, s. 166) označuje skupinu hygienických faktorů jako základnu pro existenci faktorů motivačních.

Nakonečný (2005, s. 117) motivátory definuje jako ty faktory, ve kterých jde o člověka samotného, o jeho růst a seberealizaci, frustrátory pak souvisí s “animální stránkou člověka”.

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 167), tato teorie se dočkala mnohých kritik. Bylo jí vytýkáno, že nezohledňuje vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem, že výzkum byl proveden na malém vzorku respondentů, a že není žádný důkaz o tom, že přítomnost motivátorů zvyšuje produktivitu.

1.1.4 Vroomova teorie očekávání

Vroomova expektační teorie patří dle Armstronga (2002, s. 163-164) do skupiny teorií zaměřených na proces, které se soustředí

na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Teorie očekávání Victora Vrooma je založená na třech faktorech.

Prvním faktorem podle Victora Vrooma je valence neboli hodnota, druhým faktorem je instrumentalita, tj. přesvědčení o tom, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné, a posledním je expektace, tj. očekávání, že daný čin povede k určitému výsledku.

Motivační síla záleží na dosavadních zkušenostech jedince. Je tím větší, čím více je jedinec přesvědčen o tom, že čin skutečně povede k očekávanému výsledku a čím větší subjektivní hodnotu jedinec výsledku přikládá (Provazník, Komárková, 1996, s. 115).

Podle Vroomovy teorie člověk porovnává nejen subjektivní hodnotu očekávaného výsledku, ale také míru pravděpodobnosti s jakou kýžený výsledek nastane. Armstrong (2002, s. 164) zároveň zdůrazňuje, že k tomu, aby vznikla motivace pracovníka, musí existovat zřetelný vztah mezi výkonem a výsledkem a tento výsledek musí být zaměstnancem hodnocen jako nástroj uspokojení jeho potřeb. Pokud výsledek nemá pro jedince žádnou hodnotu nebo pokud je nízká pravděpodobnost, že jedinec výsledku dosáhne, jeho motivace bude nulová. Armstrong (2002, s. 164) tímto zdůvodňuje potřebu úzce propojit pracovníkovo úsilí a odměnu a také zdůrazňuje potřebu atraktivnosti této odměny. Nakonečný (2005, s. 128) uvádí, že jedinec, předtím, než začne pracovat na dosažení výsledku, hodnotí nejen možný konečný výsledek své práce a atraktivitu odměny, ale také pozitivní a negativní valence, jako například výši mzdy, možnost kariérního postupu, nebezpečnost práce, časové či jiné zatížení s tím spojené a podobně. V případě, že se jedinec dostane do nových situací, kde mu dosavadní zkušenosti nejsou vodítkem, může dojít ke snížení motivace. Proto také vnitřní motivace vyplývající z práce samotné je silnější, než

vnější motivace. Výsledek je plně pod kontrolou jedince a ten se může spolehnout na své dosavadní zkušenosti. “Poměr mezi očekávanými a skutečnými výsledky pak vyjadřuje pracovní spokojenost či nespokojenost” (Nakonečný, 2005, s. 128).

Dle této teorie je tedy důležité, aby odměna za provedenou práci byla diferencovaná, aby ten, kdo podává nejlepší výkon byl také nejlépe odměněn a aby tato skutečnost byla známa i ostatním.

Kocianová (2007a, s. 42) uvádí, že podle Vrooma existuje souvislost mezi úrovní aspirace a pracovní spokojeností. Jedinec s nízkou úrovní aspirace má nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti než jedinec s nároky vysokými. Vroom také upozornil na to, že určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti.

Tato teorie byla, jak uvádí Armstrong (2002, s. 164), rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří došli k závěru, že existují dvě determinanty úsilí vkládaného jedinci do jejich práce. Prvním faktorem je míra, do jaké hodnota odměny uspokojuje subjektivní potřeby jedince, druhým faktorem je pravděpodobnost, že výsledek je závislý na úsilí a přesvědčení jedince o tom, že vynaloží-li určité úsilí, obdrží slibovanou odměnu. K dosažení daného cíle však není, dle Nakonečného (2005, s. 129), potřebné jen úsilí, nýbrž další proměnné, a to schopnosti jedince a jedincovo vnímání pracovní role. Jak uvádí Tureckiová (2004, s. 63), následná odměna, kterou zaměstnanec za vynaložené úsilí obdrží, ovlivňuje jeho pracovní spokojenost.

1.1.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie je další ze skupiny teorií zaměřených na proces. Zabývá se tím, jak jedinec vnímá, že je s ním zacházeno v porovnání

s jinou osobou či referenční skupinou. Pracovníci tedy subjektivně porovnávají, co do práce vkládají a co z ní získávají s tím, co do práce vkládají ostatní a jaké zisky jim z tohoto úsilí plynou. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, vztaženo na pracovní prostředí pak též vzdělání, zkušenosti, délku praxe, osobní image a vztah k firmě a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, ocenění, odpovědnost, kvalitu pracovního prostředí, pocit rozvoje a růstu, atd. (Tureckiová, 2004, s. 64).

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 165), tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude spravedlivě zacházet. Jednotlivý pracovník pak srovnává své vstupní faktory se vstupními faktory ostatních pracovníků a zisky plynoucí z tohoto úsilí jemu a ostatním členům týmu. Pokud má pocit, že jeho vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stává se demotivovaným a hledá změnu, nebo zlepšení, nebo snižuje své vklady do práce. Pokud má pocit, že vyváženy jsou, je motivován pokračovat na stejné úrovni vstupů. Za dobře odvedenou práci přijde spravedlivá odměna. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce (Bělohlávek, 1996, s. 192-194).

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je velmi individuální a navíc závislé na informovanosti daného jedince. Například je-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, je jeho vnímání jiné než u pracovníka, který je přesvědčen, že firemní automobil je forma ocenění pracovního výkonu.

Součástí Adamsovy teorie, jak uvádí Kocianová (2007a, s. 44), je rozdělení spravedlnosti na spravedlnost distributivní, která se týká toho,

jak se lidé cítí být odměněni za svůj výkon v porovnání s ostatními a dále spravedlnost procedurální, která se týká vnímání spravedlnosti postupů používaných podnikem.

1.2 Motivační program podniku

Správně vytvořený a uplatňovaný motivační program podniku pomáhá významně zvýšit výkonnost zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu vůči podniku a přispívá ke snížení fluktuace pracovních sil. Proto musí respektovat celkovou strategii organizace, být v souladu s personální a sociální politikou a s personální strategií organizace (Kocianová, 2007b, s. 15).

Dle Tureckiové (2004, s. 70) mají motivační systémy vést zejména k přijetí cílů organizace, a to jak jednotlivci, tak celými týmy, dále k dosažení změn v pracovním jednání tak, aby zaměstnanci dosahovali vysokých pracovních výkonů a v neposlední řadě k podpoře pracovní spokojenosti a intrinsické motivace pracovníků.

Nakonečný (2005, s. 121) uvádí jako hlavní činitele pracovní motivace mzdu, sociální prostředí pracoviště, uspokojení z práce samé, ale také míru identifikace jedince s organizací. Ta je závislá na tom, jak vysoká a obecně uznávaná je prestiž zaměstnavatele, jaká je průběžná spolupráce mezi členy organizace, jak jsou potřeby jedince uvnitř organizace uspokojovány a jaký je konkurenční boj mezi členy organizace.

Motivační program podniku by měl podporovat výše uvedené a zároveň být v souladu s obecnými poznatky o motivaci lidí, měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků a respektovat priority pracovníků tak, aby je dokázal oslovit a zaujmout (Kocianová, 2007b, s. 15).

Kocianová (2007b, s. 15) uvádí seznam sociálně ekonomických informací potřebných k tvorbě motivačního programu organizace:

- informace o organizačních, technických a technologických podmínkách práce, o pracovním prostředí a vybavení pracovišť,
- informace o zaměstnancích, o jejich sociálních, demografických a profesních charakteristikách,
- informace o stávajícím systému hodnocení a odměňování pracovníků, o systému péče o zaměstnance a způsobech vedení zaměstnanců,
- informace o systému personálního řízení a personální práci v organizaci,
- informace vyplývající z provedené analýzy lidských zdrojů v organizaci.

Vedení společnosti se musí rozhodnout, zda si motivační systém vytvoří za pomoci vlastních zdrojů anebo jeho vytvořením pověří některou z poradenských firem působících na trhu, která motivační systém vytvoří “na míru” danému podniku a jeho podmínkám.

S motivačními programy úzce souvisí i systémy rozvoje pracovníků a jejich vzdělávání a systémy odměňování, které musí být rovněž v souladu s celkovou strategií organizace.

Tureckiová (2004, s. 71) uvádí konkrétní faktory, jenž ovlivňují pracovní motivaci. Jsou to především:

- obohacování nebo rozšiřování práce v souladu se schopnostmi zaměstnanců plnit pracovní úkoly a učit se,
- participace perspektivních zaměstnanců a možnost podílet se na plnění cílů firmy nebo pracovní skupiny,
- delegování pravomocí a odpovědností za vlastní výkon i výkon týmu

na podřízené pracovníky,

- efektivní komunikace liniových manažerů a pracovníků a fungující systém zpětné vazby,
- informovanost pracovníků o dění ve firmě a poskytování informací, které zaměstnanci potřebují vědět nejen v přímé souvislosti s výkonem své práce, ale také sdílení informací o firmě jako celku, které v zaměstnanci podpoří pocit sounáležitosti s podnikem,
- nastolení příznivých vztahů v týmu, které podporují firemní kulturu a upevňují interpersonální vztahy ve skupině,
- možnost profesního a osobního rozvoje a kariérního růstu ve firmě,
- spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovníků,
- sociální politika podniku,
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům.

Kocianová (2007a, s. 58) pak uvádí kategorie stimulačních prostředků řazených dle závažnosti z psychologického hlediska:

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování a neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a organizací
- externí stimulační faktory.

Podmínkou účinné motivace je však i zabránit okolnostem, které ji ničí.

Mezi nejmarkantnější demotivátory především patří stanovení nejasných nebo často se měnících výkonových cílů. Jasně stanovené, konkrétní a přiměřeně náročné cíle vedou k podstatně vyšší motivaci

než obecné požadavky.

Další okolností, která snižuje účinnost motivace, je zanedbávání zpětné vazby. Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zaměstnance zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma nestojí o jejich práci nebo že nadřízenému na nich nezáleží natolik, aby jim zpětnou vazbu předal.

Vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení je dalším demotivačním faktorem. Jde především o pravidla a směrnice bránící samostatné práci, vytvářející zbytečnou administrativu nebo dávající zaměstnancům najevo nedůvěru k jejich vlastním schopnostem a úsudku.

V neposlední řadě brání účinné motivaci nespravedlivé hodnocení. Zaměstnanec získávající pocit, že jeho hodnocení je nespravedlivé, buď omezí své pracovní úsilí, ztratí víru ve své schopnosti nebo začne uvažovat o opuštění organizace. Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda jeho hodnocení je skutečně nespravedlivé nebo zda jej, zpravidla v důsledku nevhodného podání, za nespravedlivé pouze subjektivně považuje (Urban, 2006).

2 Odměňování jako jeden z nástrojů pracovní motivace

Odměňování je jednou z nejvýznamnějších personálních činností, základním a současně jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace. Hartl (2004, s. 163) definuje odměnu jako “kladný podnět či seskupení podnětů nebo situaci schopnou vyvolat libost či uspokojit potřebu”. Odměna je kompenzací za odvedenou práci, v moderním řízení lidských zdrojů však odměňování neznamena jen mzdu či jiné formy peněžní odměny, ale i povyšování, pochvaly, zaměstnanecké výhody, které mohou i nemusí být vázány na pracovní výkon. Do odměňování se v poslední době zařazuje také například samostatná kancelář, nové vybavení, ale i vzdělávání poskytované organizací (Koubek, 2002, s. 265).

Systém odměňování pracovníků v organizaci má být výsledkem propojení politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování, měl by zajistit, aby odměňování bylo spravedlivé, aby zaměstnanci byli oceněni za svůj přínos, schopnosti a dovednosti, případně pracovní výsledky (Armstrong, 2002, s. 553).

Jak uvádí Koubek (2002, s. 266), organizace má celou škálu možností jak odměňovat pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky dané organizace. Odměny mohou být vázány na význam a povahu práce, na schopnosti pracovníka, na jeho výkon a “mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci”.

Podle Koubka (2002, s. 267) má systém odměňování především za úkol přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání, čili vytvořit konkurenční výhodu pro získání a udržení pracovníků,

stabilizovat žádoucí pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu – pomáhat rozvíjet zaměstnance a dosáhnout žádoucí kvality produkce.

Náklady a časová náročnost systému odměňování musí být racionální a přiměřené možnostem organizace, být zaměstnanci akceptován – zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování svých potřeb, hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali na maximální výkon, být v souladu s právními normami a s veřejnými zájmy a sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků. Současně musí zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, s ohledem na ostatní náklady a na příjmy.

Jak uvádí Armstrong (2002, s. 560-563), tento systém musí být při plnění všech těchto úkolů také průhledný a spravedlivý a přitom konkurenceschopný. Měl by být přiměřený, spravedlivý a motivující (Koubek, 2002, s. 266).

Účelem odměňování dle Palána (2002, s. 137) je přilákat potřebný počet pracovníků, stabilizovat lidské zdroje a minimalizovat fluktuaci, zvyšovat konkurenceschopnost podniku, motivovat zaměstnance, stimulovat je ke zvýšení kvalifikace a formovat pracovní zdroje tak, aby byly schopné realizovat cíle organizace.

Systém odměňování v podniku se podle Armstronga (2002, s. 553) skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé složky mzdy či platu), zaměstnaneckých výhod, nepeněžních odměn a procesů řízení pracovního výkonu.

Palán (2002, s. 137) člení odměny na vnější a vnitřní. Vnější

odměny mohou být peněžní a nepeněžní, patří mezi ně uznání, postup a všechny “požitky spojené se zaměstnáním”, mezi vnitřní odměny řadí pocit z práce, její autonomii, korektnost vztahů na pracovišti nebo důvěru.

2.1 Vnější odměny

Peněžní odměny, čili odměny spojené s vykonanou prací a dále zaměstnanecké benefity, což jsou víceméně odměny za to, že je pracovník v daném podniku zaměstnán, jsou základem každého systému odměňování. Jsou totiž, na rozdíl od vnitřních odměn, plně kontrolovatelné. Moderní trendy v odměňování se sice stále více přiklánějí k jiným než peněžním formám odměny, mzda však stále tvoří základ každého systému odměňování.

2.1.1 Peněžní odměny

Základem odměňování je základní mzda nebo plat, jejíž výše je stanovena sazbou za určitou práci nebo pracovní místo. Obecně je možné základní mzdu vyjádřit jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou a tato by měla být upravována tak, aby reflektovala inflaci a změny životních nákladů v daném regionu.

Každý podnik by měl mít jasnou mzdovou strukturu, která definuje úroveň mzdy pro jednotlivá pracovní místa. Pracovní místa bývají seřazena do tarifních stupňů, přičemž ke každému stupni je také přiřazeno rozpětí, ve kterém se může mzda pro jednotlivé pracovní místo pohybovat. Tarifní mzdy mají tu výhodu, že stanovují jednoduchý a velmi transparentní systém definování základní mzdy. Rovněž lze díky nim zajistit kategorizaci pracovních míst dle jejich přínosu a důležitosti pro firmu a zajistit tak poměrně spravedlivou hierarchizaci odměňování (Kudláček, 2007). Jak uvádí Armstrong (2002, s. 593) organizace by

měly používat mzdové struktury jako základnu pro spravedlivou, důslednou a průhlednou politiku odměňování. Mzdové struktury stanovují rozpětí pro jednotlivé práce nebo skupiny prací s ohledem na náročnost práce a na tržní sazby, zároveň ale umožňují zvyšovat odměny podle výkonu, dovedností, schopností nebo doby zaměstnání v rámci stanovených rozmezí. Mzdové struktury také určují pravidla, jakým způsobem může docházet k přesunům prací a pracovníků mezi jednotlivými úrovněmi či pásmy a jsou-li pravidla jasná a průhledná, mohou přispět k lepší motivaci zaměstnanců tím, že zaměstnanci vědí, jaké možnosti a příležitosti se jim naskýtají a co za své úsilí mohou získat. Existuje více typů mzdových struktur, nejběžnější je takzvaná stupňovitá mzdová struktura. V každém stupni jsou zařazeny práce zhruba stejné hodnoty a pro každý stupeň je definováno mzdové rozmezí. Další možností je širokopásmová mzdová struktura, která má redukovaný počet pásem a umožňuje dosáhnout větší pružnosti v odměňování, více reagovat na relace na trhu práce. Cestou, jak více diferencovat jednotlivé skupiny prací, je vytvořit pro každou skupinu prací samostatnou strukturu úrovní platů. Každá takto vytvořená stupnice může být samostatně upravována a může tedy pružněji reagovat na tržní sazby.

Výše peněžní odměny je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory. Vnitřní faktory jsou všechny ty, které mají původ uvnitř podniku. Patří sem zařazení pracovního místa v hierarchii podniku – jeho postavení, úkoly a odpovědnost, což je obsaženo ve specifikaci a popisu pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě, dále pracovní výkon, pracovní chování pracovníka a přínos jednotlivého pracovníka nebo týmu, jež by mělo být reflektováno v pravidelném hodnocení pracovníka a také pracovní podmínky, ve kterých je daná práce vykonávána. Dále pak faktory, vztahující se k podniku jako celku: charakter činnosti podniku, strategie a politika organizace, velikost

organizace a její organizační struktura, vliv odborů a hlavně ekonomická situace organizace. Mezi vnější faktory je možno zahrnout výši tarifů na trhu práce, čili tarify v ostatních organizacích působících ve stejném odvětví, stejném regionu či státě. Tyto informace firma získává pomocí mzdových šetření, prováděných buď pomocí vnitřních zdrojů nebo z dat zveřejňovaných různými orgány státní správy nebo lze tato data získat od firem, jež se mzdovým šetřením zabývají. Vnější faktorem je také relace nabídky a poptávky po konkrétní pracovní síle na pracovním trhu, protože její nedostatek či přebytek určuje výslednou cenu práce. Je potřeba brát v úvahu také ekonomickou a sociální politiku, populační vývoj, profesní a kvalifikační strukturu lidských zdrojů a kolektivní vyjednávání (Koubek, 2000, s. 57-59). V neposlední řadě pak výši mzdy ovlivňují životní náklady a životní způsob lidí, žijících v daném regionu. Dalším významným vnějším faktorem, který má na výši peněžní odměny vliv, je vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí: politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, zákony související s pracovněprávní ochranou, povinné příplatky, placená dovolená, či nemocenská. V širších souvislostech pak mezi faktory, které ovlivňují odměňování, patří ekonomické podmínky v dané zemi, rozvoj nové techniky a technologií či konkurence na národním, evropském a globálním trhu (Kocianová, 2004, s. 111-113).

Základní mzda může mít více forem. Může být nejen časová, ale i úkolová, podílová neboli provizní či mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, programová mzda, apod.). Jak uvádí Koubek (2002, s. 286-297), časová mzda a plat nemívá dostatečný pobídkový účinek, proto se k časové mzdě často nabízejí pobídkové formy, jejichž konečná výše je určována na základě pracovního výkonu. Pobídkové formy jsou, na rozdíl od časové mzdy, úzce spjaty s výkonem a pomáhají motivovat zaměstnance. Dle Kocianové (2007a, s. 126) lze

pobídkové formy rozdělit dle více hledisek na individuální, týmové a celopodnikové nebo podle toho, zda jsou používány pro manažery, administrativní či manuální pracovníky.

Základní sazba může být také základem pro určení výše dodatečných odměn, pro nárok na penzijní připojištění či životní pojištění, jež mohou být zaměstnavatelem nabízeny jako zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2002, s. 554).

Možným způsobem odměňování je podle Armstronga (2002, s. 605-608) zásluhové odměňování. Zásluhovou odměnou je odměna vztahující se k individuálnímu výkonu, přínosu či schopnostem jedince či týmu. Zásluhová odměna může být zaměstnanci poskytnuta jako pevné zvýšení základního platu nebo jako proměnlivá složka mzdy nebo platu. Na pevné zvýšení platu si však zaměstnanec brzy zvykne a navíc tento způsob odměňování předpokládá, že výkon zaměstnance bude v budoucnosti na stejné úrovni jako v současnosti. Lepší stimulační účinek má tedy proměnlivá odměna, kterou si zaměstnanec musí stále znovu zasluhovat. Kromě motivačního účinku zásluhové odměny, kdy je zaměstnanec motivován nejen k dosažení vyššího výkonu, ale také k prohloubení jejich schopností, tato odměna lidem sděluje, že si organizace váží jejich výkonu a umí ho náležitě ocenit. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn Armstrong (2002, s. 554-555) shrnuje takto:

- individuální výkonnostní odměny,
- mimořádné odměny (bonusy),
- prémie,
- provize,
- odměna závisající na délce zaměstnání,
- odměna podle dovedností,

- odměna podle schopností,
- příplatky (např. za práci přesčas, práci v noci, pracovní pohotovost, práci ve směnách, apod.),
- odměna podle přínosu.

Koubek (2002, s. 296) uvádí ještě ostatní výplaty, což jsou takzvané 13. platy, vánoční příspěvky, příspěvky na dovolenou, příspěvky k životnímu či pracovnímu výročí, ale také odstupné, “velkoměstské” příplatky, příplatky v oblastech se zhoršeným životním prostředím nebo odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání. Tyto výplaty je však možno zařadit mezi peněžní zaměstnanecké benefity.

Celkové výdělky zaměstnance jsou součtem základní peněžní odměny a dodatečných odměn. Celková odměna, dle Kocianové (2007a, s. 124) je výsledkem součtu základní peněžní odměny, dodatečných odměn a zaměstnaneckých benefitů. Je důležité, aby struktura odměny pracovníka byla transparentní, aby si byl zaměstnanec vědom, z čeho je složena, jinak jednotlivé složky odměny ztrácejí svůj motivační smysl.

2.1.2 Zaměstnanecké výhody

“Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují” (Koubek, 2002, s. 297). Zaměstnanecké výhody neboli benefity mohou mít formu účelových příspěvků a jsou to tedy další peněžní odměny poskytované organizací, mohou být hmotné a penězi vyjádřitelné nebo nehmotné. Zaměstnanecké výhody obvykle nebývají vázány na pracovní výkon, ale jsou poskytovány plošně, některé pouze s přihlédnutím k pracovnímu zařazení pracovníka v organizaci. Některé výhody, jak uvádí také Koubek (2002, s. 265-267), konzumují pracovníci povinně, některé si vybírají, na některé si připlatejí, jiné jsou zcela bezplatné.

Podle Armstronga (2002, s. 637) je cílem politiky zaměstnaneckých výhod především zvýšit atraktivitu a konkurenceschopnost souboru celkových odměn tak, aby byla zajímavá pro nové a stávající zaměstnance, které si společnost přeje udržet, dále uspokojit osobní potřeby zaměstnanců a posílit loajalitu zaměstnanců vůči organizaci a v neposlední řadě poskytnout daňově zvýhodněný způsob odměny.

Organizace se musí zasadit o to, aby zaměstnanci byli úplně a správně informováni o tom, jaké výhody mohou požívat, měli by být o těchto možnostech periodicky informováni, tj. nejen při nástupu do zaměstnání, ale pravidelně a vhodnými způsoby (nikoliv například vývěskami či oběžníky). Pokud se chce zaměstnavatel zasadit o to, aby výhody měly správný účinek, musí zajistit, aby se žádný z benefitů neposuzoval jako zvyklost a nebyl brán jako samozřejmost. Zaměstnanci by měli být také seznámeni se skutečnými náklady, které organizace na benefity vynakládá. K tomu, aby benefity měly příznivý účinek na motivaci pracovníků, musí být systém výhod správně nastaven, organizace se musí zajímat o to, které výhody zaměstnanci preferují a tvorba programu zaměstnaneckých výhod by měla být opřena o šetření a analýzu potřeb a preferencí zaměstnanců (Kocianová, 2007a, s. 127-128).

Téma zaměstnaneckých benefitů se u nás stalo aktuálním zvláště v několika posledních letech. Důvodem je na jedné straně rostoucí prosperita a stabilita podniků, ale také potřeba přilákat a udržet kvalitní pracovníky, zůstat konkurenceschopným na trhu práce, ale i přispět k vytváření dobré pracovní atmosféry a podmínek. Zatímco dříve byly výhody nabízeny pouze vybraným pracovníkům, dnes jsou téměř samozřejmostí (Kaláb, Přikryl, 2006).

Nejčastější zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování. Tento benefit je velmi významnou a oblíbenou výhodou zejména pro zaměstnance s nižší a průměrnou úrovní mzdy, ale oslovuje i ostatní. Příspěvek může být poskytován buď ve formě zvýhodněných cen ve vlastní závodní nebo jiné smluvní jídelně, nebo ve formě stravenek. Výše příspěvku může být různá, stejně tak je různý poměr, jakým zaměstnavatel i zaměstnanec na celkovou hodnotu stravenek přispívá.

Dalším benefitem je příspěvek na zdraví, nadstandardní zdravotní péče. Nadstandardní zdravotní péče spočívá v podniku hrazené zdravotní péči v zdravotnickém zařízení, s nímž má podnik smlouvu. Tato výhoda výrazně přispívá ke zlepšení image zaměstnavatele. Tato péče se může vztahovat i na rodinné příslušníky zaměstnance. Může mít i podobu příspěvku na léky či třeba úhrady očkování proti chřipce.

Další hojně využívanou výhodou je příspěvek na sport, kulturu a rekreaci. Rozšířené jsou hlavně permanentky do posiloven, bazénů a různých sportovních klubů. Permanentky lze často použít i pro rodinné příslušníky. Může se jednat také například o slevy na divadelní nebo filmová představení, volné lístky na koncerty a podobně. Poukázky nebo příspěvky na rekreaci už dnes převažují nad možností strávit dovolenou na podnikové chatě, jak tomu bylo v dobách dřívějších. Zatímco víkendový pobyt s kolegy může přispět k utužení kolektivu, více než tři dny volna pravděpodobně většina zaměstnanců nebude chtít strávit s těmi samými osobami, se kterými se vidí po celý rok v zaměstnání. Stejně problematickou je i podpora účasti zaměstnanců na týmových sportovních a kulturních akcích. Tento benefit sice rozvíjí týmovou spolupráci, problémem ale bývá, že tyto aktivity zpravidla bývají “dobrovolně povinné”, a proto jsou mnohými jedinci chápány spíše jako nevýhoda.

V oblasti zvyšování jazykové vybavenosti a vůbec dalšího

vzdělávání zaměstnanců se stává oblíbeným příspěvkem na vzdělávací kurzy. Podnik podporuje vzdělávání svých zaměstnanců a jejich schopnost komunikovat v cizím jazyce, ale zároveň si část nákladů zaměstnanec musí hradit sám a tím je motivován tyto kurzy navštěvovat a věnovat se studiu. Zaměstnanci si uvědomují, že pokud chtějí být stále konkurenceschopnými na trhu práce a chtějí mít možnost se v současnosti i v budoucnu uplatnit na trhu práce, musí se neustále vzdělávat a zvyšovat si kvalifikaci.

Dalším stále častěji využívaným benefitem je příspěvek na penzijní a životní připojištění. Armstrong (2002, s. 637) tento benefit zařazuje do kategorie “osobních jistot” a zařazuje sem všechny benefity, které posilují osobní jistoty pracovníka, případně i jeho rodiny. Navíc ukazuje, že zaměstnavatel pečuje o dlouhodobé zájmy svých zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 639). Nemusí se jednat jen o penzijní či životní připojištění, ale také například úrazové pojištění zaměstnance a jeho rodinných příslušníků.

Pro stabilizaci a udržení důležitých pracovníků má rozhodně mimořádný význam kompenzace zvýšených nákladů na ubytování a dojíždění zaměstnanců. Její efektivnost se projevuje zejména v případě změny pracoviště, v rámci reorganizace či přiřazení zaměstnance na jiné pracovní místo v jiné lokalitě. Kompenzace nákladů na ubytování a dojíždění podporuje mobilitu pracovníků a pomáhá tak optimalizaci pracovních týmů. Často se jedná o vhodnou formu motivace k výkonu práce v méně atraktivním místě republiky, odlišném od trvalého bydliště pracovníka, nebo v méně rozvinutém státě.

Rozhodně zajímavou výhodou poskytovanou některými firmami je příplatek nemocenské. Firma se může rozhodnout, že svému zaměstnanci doplatí rozdíl mezi jeho příjmem během nemocenské a běžnou mzdou. Tento benefit je vhodné poskytovat selektivně, a to těm

zaměstnancům, kteří nebyli po nějakou určitou předem stanovenou dobu nemocní nebo když je pracovní neschopnost způsobena zjevně nezaviněnou událostí. Může mít také formu zvýšení procenta průměrného výdělku pro první tři dny nemoci. Tato forma podporuje pouze krátkodobou nemocnost a může snížit počet dlouhodobějších nemocenských.

Benefitem s dlouholetou tradicí jsou finanční příspěvky při různých životních příležitostech (životní jubilea, odchod do důchodu, atd). Jako dárek k narozeninám nebo třeba i k dovršení určitého období zaměstnání u stejné firmy lze pracovníkovi poskytnout buď nepeněžní dar nebo například dárkový šek. S tím souvisí i zvýšená kompenzace při skončení pracovního poměru z iniciativy zaměstnavatele. Tato výhoda napomáhá k optimalizaci pracovních týmů, k tomu, aby více zaměstnanců vykonávalo svoji práci proto, že ji skutečně vykonávat chce a usnadňuje i manažerům s větším sociálním cítěním propouštění nadbytečných zaměstnanců.

Individuální výkon zaměstnanců může povzbudit benefit tzv. zaměstnanecké akcie. Zaměstnanec je tímto benefitem přímo motivován k co nejvyššímu přínosu pro růst firmy, protože jeho dobrý pracovní výkon může zvýšit cenu akcií. Má však význam spíše u vrcholových manažerů, protože u „řadových“ zaměstnanců se nejspíš nepodaří probudit pocit, že jeho individuální výkon pomůže cenu akcií zvýšit.

Historicky zřejmě nejstarším benefitem, který může firma zaměstnancům poskytnout, jsou naturálie. Podnik může poskytovat své produkty a služby zaměstnancům nebo jeho rodinným příslušníkům za cenu nižší než v případě běžných zákazníků. Jedná se například o volné jízdenky u dopravního podniku, zvýhodněnou cenu zájezdů, či výhodnější půjčky u finančních institucí.

Řada firem poskytuje zaměstnancům benefit ve formě zvýhodněné půjčky. Firma může poskytnout půjčky za výhodnějších podmínek, než kdyby zaměstnanec o stejnou půjčku žádal individuálně u banky. Případně může poskytnout pouze zvýhodnění v tom, že zaměstnanec nemusí předkládat bance či jiné finanční instituci, u které o půjčku žádá, kompletní soubor podkladů a tím, že je zaměstnán u určitého zaměstnavatele, nemusí prokazovat svou bonitu.

Možnou cestou, jak nabídnout zaměstnancům to, co skutečně ocení, je Kafeteria systém. Základní princip staví na tom, že každý zaměstnanec má definováno, co od něj organizace požaduje. Pokud tyto požadavky splní, získá určitý počet bodů, který může směnit za benefitní produkty. Na virtuálním kontě pracovníka se kumulují bonusové body, které lze směnit za benefity. Seznam možných benefitů musí být jasně určen spolu s "cenou", za kterou je možno ho získat. Tím, že zaměstnanec nikdy nemá možnost zvolit úplně všechno (ideálně se udává jedna pětina až jedna třetina z celkové nabídky), musí se některých z nabízených benefitů vzdát, a tudíž si vybere jen to, o co opravdu stojí. Vedlejším efektem bývá i angažovanost zaměstnance na tom, aby benefit opravdu využíval. A tak zaměstnavateli většinou odpadá i dohled nad tím, jak zaměstnanci chodí na jazykové kurzy nebo kdo byl kolikrát na tenisovém kurtu či v posilovně. Nevýhodou Kafeteria systému je jeho pracná příprava. Volba jednotlivých benefitů, jejich dodavatelů, dojednání konkrétních podmínek, variability, komunikace systému a následná administrativa odradí mnoho zájemců o jeho implementaci (Bartoníčková, 2003).

Naopak nejjednodušším způsobem, jak nabídnout svým zaměstnancům nefinanční výhody, jsou poukázky. Zatímto ještě před pár lety jsme se mohli setkat pouze s poukázkami na stravování, čili stravenkami, v posledních letech došlo k velkému rozšíření i tematicky

zaměřených poukázek. Tyto poukázky dávají zaměstnanci možnost rozhodnout se pro aktivitu nebo službu podle svého vlastního přání, zároveň ale zaměstnavateli ponechávají, oproti penězům, možnost zacílit oblast, ve které je poukázka použita.

Jednou z možností je rozdělit benefity do několika skupin. Rozdělit je například na standardní, poskytované všem zaměstnancům po splnění stanovených podmínek (například skončení zkušební lhůty, apod.), dále na ty, jež lze čerpat na základě zaměstnancových preferencí pomocí Kafeteria systému a pak na ty, které jsou poskytovány na základě rozhodnutí nadřízených k podpoře konkrétních cílů.

2.1.3 Nepeněžní odměny

Přehled, který jsem uvedla, obsahuje sice odměny, jež mohou mít sice nepeněžní formu, ale ve většině případů jsou na peníze převoditelné. Ušetří náklady, které by člověk musel vynaložit například na stravování, kulturu či životní pojištění. Následující výčet pak obsahuje ty odměny, které skutečně nefinanční jsou:

- Zkrácení pracovní doby: Tento benefit vytváří výhodné pracovní podmínky a podporuje loajalitu zaměstnance ke společnosti. Podnik tím dává najevo, že mu záleží na tom, aby měl zaměstnanec dostatek času na své zájmy a osobní život vůbec. Zejména s pružnou pracovní dobou vytváří atmosféru vstřícnosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Pružná pracovní doba: Tento benefit má význam zejména tam, kde záleží na odvedeném výkonu a nikoliv na tom, že zaměstnanec musí být po jistou dobu fyzicky přítomen na určitém místě. Záleží pak jen na něm, jak svých 40 hodin týdně odpracuje.
- Prodloužení dovolené nad základní výměr: Tato zaměstnanecká

výhoda funguje podobně jako zkrácení pracovní doby. Vytváří výhodné pracovní podmínky, poskytuje zaměstnancům prostor pro regeneraci. Pro zaměstnavatele znamená poměrně významnou konkurenční výhodu na trhu pracovních sil a podporuje loajalitu k zaměstnavateli, a to i přesto, že se tento benefit stává v posledních letech poměrně běžným.

- Omluvená krátkodobá absence v případě zdravotní indispozice bez lékařského potvrzení a neschopenky: Tato výhoda je výhodou nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, protože tato krátkodobá placená absence může snížit počet dlouhodobějších nemocenských, neboť zaměstnanci řeší lehká onemocnění bez dlouhodobější pracovní neschopnosti. Případně může podnik stanovit, že určitý počet dnů v roce může zaměstnanec dostat volno bez toho, aby firma kontrolovala skutečný důvod absence nebo aby se mu tento den odečítal z dovolené (Vituřová, 2007).
- Práce z domova: Čím dál tím více zaměstnání lze plně nebo částečně vykonávat z domova. Mobilní technologie a počítačové sítě umožňují práci na dálku – takzvaný teleworking či telecommuting. Vedou ke zvýšení produktivity práce, k lepšímu vybalancování práce a soukromého života či k zapojení lidí, kteří by jinak těžko hledali z různých důvodů možnost pracovat. Firma často ušetří za náklady na energie, nájem kanceláří a za další výdaje spojené s každodenním pobytem zaměstnance v prostorách firmy. Práce doma je pro řadu zaměstnanců efektivnější, protože umožňuje lepší rozvržení pracovní doby a často i soustředěnější výkon než v místnosti plné dalších kolegů. Jak uvádí Koubek (2002, s. 327), pracovník ušetří svůj čas, který by věnoval dojížděcí do práce, ušetří náklady za dopravu a za pracovní oděv, hradí ale část režijních nákladů svého zaměstnavatele. Toto řešení je samozřejmě problematické i v tom, že při něm nelze tak dobře kontrolovat disciplínu zaměstnanců a lze uplatnit jen tam, kde lze posuzovat zaměstnance a odměňovat ho

podle odvedeného výsledku a jeho kvality (Blažek, 2005).

2.1.4 Další formy odměn

V této kapitole bych chtěla uvést ty druhy odměn, které by se určitě daly zařadit i do některé z předchozích kapitol, protože se jedná o výhody nepeněžní povahy. Někdy jde dokonce o výhody spíše vnitřní povahy, někdo by je odměnou vůbec nenazýval a pro někoho jsou samozřejmostí a nikoliv odměnou. Ale dle mého názoru se od ostatních trochu odlišují. Tato skupina odměn rozhodně není z těch, které by měly být zaměstnancům poskytovány plošně, nýbrž pouze jako odměna za dobře odvedenou práci, mimořádný přínos zaměstnance k výsledkům podniku a jako známka toho, že zaměstnavateli na zaměstnanci skutečně záleží. Mohou být tudíž určitě využity jako jeden z nástrojů, jak si daného zaměstnance udržet. Rozdělím je do třech skupin.

První skupinu tvoří výhody materiální povahy: Do této skupiny odměn patří například prvotřídní vybavení pracoviště, vlastní kancelář, možnost používání vozu i pro soukromé účely, možnost používat služební mobilní telefon nebo notebook i soukromým účelům (jako kompenzace toho, že daný zaměstnanec je kdykoliv k zastižení). Dále sem patří například vlastní pomocný personál, přednostní parkování osobního vozu či poskytování zvláštních služeb. Všechny tyto výhody jsou aplikovatelné spíše na manažerské pozice a slouží jako potvrzení statusu, jenž danému zaměstnanci přísluší, ať už z jeho pohledu či z pohledu druhých.

Do druhé skupiny spadají výhody spojené s náplní práce. Do této kategorie lze zařadit například prestižní účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšenou osobní pravomoc rozhodování v určitých otázkách či oblastech činnosti, možnosti preferenčního osobního růstu, větší volnost vůči zavedeným pravidlům ve firmě

ustanovená v pracovní smlouvě či nejrůznější zahraniční stáže.

Třetí skupinu odměn tvoří vzdělávání zaměstnanců, které je dalším z velmi účinných nástrojů motivace. Tím se ale moje práce nezabývá, proto bych ráda jen uvedla, že i vzdělávání je, dle mého názoru, odměnou. Rozhodně je jednou z prvních věcí, o které se uchazeč o zaměstnání bude zajímat, pokud se bude rozhodovat mezi více nabídkami práce. Také je tím faktorem, jenž může potřebného zaměstnance v dané společnosti udržet. Navíc vzděláváním vlastních zaměstnanců přispívá společnost k rozvoji jejich potenciálu a tím i ke zvyšování jejich pracovního výkonu. Pomáhá jí držet krok s konkurencí a v neposlední řadě pružně reagovat na stále se zvyšující nároky zákazníků. Zvláštní odměnou tak může být například, pokud se zaměstnanec může zúčastnit školení lepšího, kvalitnějšího či prestižnějšího, než je to, které je v organizaci běžně "dostupné". Společnosti také organizují různé školící programy upravené na míru danému zaměstnanci tak, aby rozvíjely přesně ty dovednosti, které rozvinout potřebují. Tyto programy nejenže zvyšují loajalitu zaměstnance vůči zaměstnavateli, ale navíc mívají dlouhodobější charakter, a tak připoutají zaměstnance k organizaci. Pokud se bude zaměstnanec rozhodovat, zda změnit zaměstnavatele, tento program bude pravděpodobně tou kotvou, která ho k firmě připoutá. Samozřejmě, že vzdělávání je efektivní výhodou, která stabilizuje a motivuje zejména zaměstnance se zájmem o rozvoj vlastní kariéry. Problémem většinou bývá fakt, že zaměstnanec se může rozvíjet jen v oné úzké specializaci, ve které aktuálně pracuje. Pokud by se však rád rozvíjel i v jiných oblastech, aplikovatelných na jiné pozice téhož podniku, není mu to zpravidla umožněno.

2.2 Vnitřní odměny

Vnitřní odměny jsou úzce spjaté s odměnami vnějšími. Tento typ odměn nemá hmotnou povahu, ale souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou práce přináší, s příjemnými pocity spojenými s tím, že může vykonávat užitečnou práci, že je úspěšný v tom, co dělá, že jeho okolí uznává jeho práci, a že se jeho kariéra ubírá směrem, který je pro něj žádoucí. Souvisí tedy s osobností pracovníka, s jeho postoji, hodnotami, názory, potřebami a normami. Tato oblast je tedy velmi individuální a velmi záleží na typu osobnosti, jaká odměna bude pracovníka motivovat více či méně. Jak uvádí Koubek (2002, s. 266), pracovníka lze motivovat tím, že mu budou přiděleny pro něj zajímavé a podnětné úkoly, že se náplň jeho práce více přiblíží tomu, co on pokládá za zajímavé, že při ní bude moci využít těch schopností, kterých si on sám váží. Odměnou je i pochvala a uznání. Vnitřní motivační faktory úzce souvisí s pracovní spokojeností. Využití vnitřních motivačních faktorů vyžaduje podporovat zajímavost práce, zjišťovat, jaké úkoly mají jednotliví pracovníci nejraději, a snažit se jim tyto úkoly přidělovat a vytvářet příjemnou pracovní atmosféru. Odměnou je také větší autonomie práce, korektní vztahy s vedením organizace, dobré mezilidské vztahy na pracovišti či pocit, že se vedení organizace zajímá o zájmy a názory jednotlivých pracovníků. K motivaci zaměstnanců také přispívá spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování či fungující systém péče o zaměstnance (Koubek, 2002).

Hodnocení pracovníků je jednou ze složek řízení pracovního výkonu a způsobem, jak motivovat pracovníky k vyšším výkonům a zkvalitnění jejich práce. Jeho cílem je zhodnotit pracovní výkon zaměstnance a motivovat ho k společné formulaci cílů, k jejich aktivnímu řešení rozvoji vlastních schopností a dovedností (Kocianová, 2007b, s. 78).

Důležitou motivační úlohu hraje organizační kultura organizace. Silná a správně nastavená organizační kultura znamená sdílení cílů organizace, jejích hodnot a norem, a je-li správně komunikována zaměstnancům, harmonizuje organizaci jako celek, lidé pocíťují svou práci jako smysluplnou a cítí se být důležitou součástí organizace. Organizační kultura tak napomáhá k zajišťování žádoucího chování zaměstnanců (Lukášová, Nový, 2004, s. 52-53).

3 Systém odměňování v Citibank a.s.

Citibank byla založena v roce 1812 v New Yorku a již v roce 1890 se stala největší americkou bankou. Dnes je celá skupina Citigroup jednou z největších finančních institucí vůbec, která působí ve 106 zemích celého světa a poskytuje své služby osobního bankovníctví více než 55 milionům klientů. Celosvětově Citigroup v současnosti zaměstnává 327 tisíc lidí. Koncem 80. let vstoupila Citibank i do střední a východní Evropy a dnes má pobočky ve všech významných státech této oblasti. Do České republiky vstoupila v roce 1991.

Je všeobecně známo z mnohých průzkumů provedených v nedávné době, že finanční instituce, společně se sektorem služeb, obchodu, dopravy a komunikací, patří, alespoň v průměru, k platové špičce a bývají na vrcholech platových žebříčků. Možným důvodem je to, že je zde větší koncentrace lidí s vyšším vzděláním. Dalším důvodem je však rozhodně specifické postavení finančních institucí dané regulací ze strany státu, týkající se konkurence a mající vliv na její omezení, zatímco “zboží” finančními institucemi “vyráběné”, potřebují prakticky všichni. Poptávka po těchto produktech je také zvýšena zákonnými regulacemi – například zákonným povinným ručením, či povinností živnostníka mít běžný podnikatelský účet. Všechny tyto důvody vedou k vyšším ziskům, jež by se měly nebo alespoň mohly odrazit ve výši platů. V neposlední řadě je důvodem, proč se finanční instituce ocitají na vrcholech žebříčků to, že finanční instituce sice hodně dávají, ale také hodně berou, vyžadují vysoké pracovní nasazení, neustálou pracovní pohotovost. Je to prostředí, které je značně stresující, a které ne každý člověk je vůbec schopen zvládnout. Proto je péče o zaměstnance v těchto institucích zvlášť důležitá.

3.1 Mzdový systém

Pro každé pracovní místo v Citibank musí být zpracován popis pracovního místa, na základě něhož je oceněna práce na daném pracovním místě. Toto ocenění je pak základním východiskem pro stanovení mzdy na daném pracovním místě. Každé pracovní místo je zařazeno do určité mzdové úrovně celkové mzdové struktury. Popis pracovního místa obsahuje standardní náležitosti, jako název pozice, zařazení pozice do organizační struktury, kvantitativní parametry pracovního místa (např. počet zaměstnanců podřízených pozici, plánovaný zisk, na jehož realizaci pozice přispívá, počet zákazníků interních či externích, atd.), obecný účel pracovního místa, hlavní zodpovědnosti a dále požadované vzdělání, dovednosti a zkušenosti. Tento popis pracovního místa je pak ročně revidován v rámci osobního hodnocení zaměstnance.

Mzdová struktura pak definuje výše minimálních, maximálních a středních základních mezd, přiřazených jednotlivým mzdovým úrovním. Zaměstnanci tak je přiřazena mzdová úroveň na základě zařazení jeho pracovního místa.

Mzdová struktura je určována a ročně přehodnocována na základě standardizované metodiky analýzy dat, získaných z nezávislého průzkumu odměňování. Tento průzkum se musí týkat podniků, jež jsou konkurenty Citibank, zaměstnávají podobné typy pracovníků a jsou tedy konkurenty na trhu pracovních sil. Banka pak určuje výše jednotlivých mzdových úrovní tak, aby byla na tomto trhu konkurenceschopná.

Navyšování mezd se pak děje s roční periodicitou na základě výsledků těchto analýz. O tom, o jak velké procento se ale plat každému zaměstnanci skutečně navýší, rozhodují nadřízení zaměstnance podle toho, jak dopadl v ročním hodnocení, ale také podle toho, zda je daný

zaměstnanec spokojen se svou dosavadní mzdou. Samozřejmě se navyšování netýká plošně všech zaměstnanců, netýká se například zaměstnanců, jejichž hlavní pracovní poměr vznikl v době kratší než šest měsíců před datem platnosti navýšení mezd, nebo kterým byla v posledních třech měsících navýšena základní mzda. Takovéto mimořádné navyšování mezd se ale děje na velmi individuální bázi. Nemusí se týkat také zaměstnanců, jejichž pracovní výkon nebyl v uplynulém období uspokojivý a důvodů může být jistě ještě mnohem více.

Zaměstnanci, nebo lépe pracovní místa těmito zaměstnanci obsazená, se rozdělují do třech kategorií. V první jsou zaměstnanci, jimž náleží základní mzda a odměna za přesčasovou či noční práci. Ve druhé jsou zařazeni zaměstnanci, kteří jsou kromě základní mzdy zařazeni do tzv. incentivního programu a základní mzda se jim tak navyšuje o variabilní složku, jejíž výše se odvíjí od jejich pracovních výsledků za dané období. A do třetí kategorie spadají zaměstnanci, kteří kromě základní mzdy mohou obdržet také roční bonus, závislý na výsledcích hospodaření celého podniku. Roční bonus však také není nárokovou odměnou, závisí jak na výsledcích hospodaření podniku, tak také na hodnocení pracovního výkonu daného pracovníka. Jak uvádí Armstrong (2002, s. 622), tyto bonusy nejsou ale přímo a výlučně svázány s výkonem pracovníka, a proto jsou jako přímé motivátory neefektivní.

Další složkou peněžní odměny stále bývá třináctý plat, a to přesto, že tradice třináctých platů v České republice postupně mizí a zvláště pak u firem se zahraniční účastí. Ten ale není nárokovou odměnou, navíc může být přidělen pouze zaměstnancům v hlavním pracovním poměru zaměstnaným po určitou dobu a navíc pouze zaměstnancům, jejichž hodnocení pracovního výkonu není označeno

jako neuspokojivé.

Na výsledcích hodnocení závisí také vzdělávání, které je také velmi ceněným benefitem a alespoň pro mě to byl klíčový faktor, proč jsem chtěla pracovat v této organizaci. Systém vzdělávání je v bance propracovaný a každý zaměstnanec na něm může participovat, samozřejmě čím vyšší pozici v podnikové hierarchii zaměstnanec zastává, tím větší má možnosti a přístup k tomuto vzdělávání. Tím banka současně motivuje zaměstnance k úsilí o získání vyšší pozice v této hierarchii.

3.2 Mimořádné odměny

Zaměstnancům mohou být dále přidělovány a vypláceny další mimořádné odměny:

- Individuální nebo týmové odměny za mimořádný přínos pracovníka či týmu k vynikajícím výsledkům a za účast na mimořádných projektech nad rámec běžné náplně práce daného pracovníka nebo týmu.
- Takzvané SPOT odměny, čili rychlé a na schválení jednoduché odměny jednotlivým zaměstnancům za jejich osobní mimořádný přínos, jako je například zvýšené pracovní úsilí při plnění úkolů nad rámec jejich běžné náplně práce.
- Odměny za doporučení externího kandidáta na obsazení volné pozice. Tato odměna bývá různě odstupňována podle toho, jaké místo je obsazováno.
- Akciové a akciové opční odměny.

3.3 Zaměstnanecké výhody

Účelem poskytování benefitů je odměnit zaměstnance za to, že pro firmu pracují, důvodem pro jejich poskytování je snaha udržet si

kvalitní zaměstnance, o které je velký zájem na trhu práce a nemuset řešit problémy spojené s jejich odchody a náklady (časové i finanční) na získávání pracovníků nových. První část benefitů patří do skupiny “Naturálií”, tedy produktů Citibank, jež jsou zaměstnancům nabízeny výhodněji než běžným zákazníkům a vzhledem ke stále vysokým poplatkům za veškeré bankovní služby jsou to benefity vítané a hojně využívané.

- Stock Purchase Program

Tento program umožňuje zaměstnancům Citigroup spoření na nákup akcií Citigroup a jejich nákup za předem stanovenou pevnou cenu. Myslím si, že osloví spíše zaměstnance, jejichž kariéra je s bankou svázána, zaměstnance dlouhodobě zaměstnané v organizaci. Je to tedy opce na akcie vázaná na spoření zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 623).

- Zaměstnanecké bankovní účty a kreditní karty

Na tuto výhodu mají nárok všichni zaměstnanci banky bez výjimky. Nárok zaměstnance na vedení zaměstnaneckého účtu je založen zároveň se vznikem hlavního pracovního poměru a končí okamžikem ukončení pracovního poměru. Výhodou oproti běžným tržním bankovním účtům jsou samozřejmě nižší sazby a poplatky za jednotlivé transakce či položky a také jiné úročení než u standardně nabízených produktů.

- Zaměstnanecké osobní půjčky a hypotéky

Výše zaměstnaneckých půjček je determinována výší platu daného zaměstnance a musí být schválena nadřízenými. Není to tudíž

nárokový benefit. Ale oproti standardním tržním půjčkám jsou zde samozřejmě výhodnější podmínky. Pokud však pracovní poměr zanikne před splacením této půjčky, je zaměstnanec nucen tento úvěr splatit předčasně nebo refinancovat jiným úvěrovým produktem.

- Citclub

Citclub je organizace, jež plní funkci Kafeteria systému v Citibank. Každý zaměstnanec, který se chce stát členem tohoto klubu, musí na svůj Citclub účet přispívat měsíčně určitou částkou, zpravidla srážkou ze mzdy, a firma pak zaměstnanci přispívá také poměrnou částkou. Citclub tedy není založen na tom, že zaměstnanci se body hromadí na základě jeho výkonu a není tedy klasickou Kafeterií, ale má s ní společné to, že zaměstnanec pak může svůj účet čerpat dle svého uvážení. Na nejruznější sportovní či kulturní aktivity, masáže nebo jazykové kurzy. A to buď ve formě poukázek, jež si může za své body koupit nebo ve smluvních zařízeních tím, že se jednoduše cena za danou službu strhne z jeho účtu.

Ještě v nedávné době byly kurzy angličtiny samostatným benefitem souvisejícím s tím, že firma vyžaduje, aby každý zaměstnanec tento jazyk ovládal. Problémy s docházkou do těchto kurzů však vedly k tomu, že dnes jsou jazykové kurzy jednou z možností, jak utratit své body, a to, že zaměstnanec za tyto kurzy platí, i když ve formě bodů ze svého Citclub účtu, pomohly problémy s absencí vyřešit.

- Životní pojištění

Banka také nabízí účast na životním pojištění zaměstnanců hrazeném zaměstnavatelem. Nárok na něj je založen zároveň se vznikem hlavního pracovního poměru a končí okamžikem ukončení pracovního

poměru nebo nástupem zaměstnance na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Po návratu zaměstnance z mateřské nebo rodičovské dovolené je jeho nárok na účast na skupinovém životním pojištění zaměstnanců hrazeném zaměstnavatelem obnoven. I přesto, že je populace pracující v této bance poměrně mladá, jedná se o oblíbený a hojně využívaný benefit už kvůli možnosti získat výhodnější podmínky pro hypoteční produkty. Příspěvek zaměstnavatele není vázán na příspěvek zaměstnance, podléhá však zdanění stejně jako ostatní příjmy a participace zaměstnance na tomto benefitu tak není nulová.

- Zdravotní péče

Tento benefit spočívá v podniku hrazené zdravotní péči v zdravotnickém zařízení, s nímž má podnik smlouvu. Tato výhoda výrazně přispívá ke zlepšení image zaměstnavatele. Nárok zaměstnance na účast na programu zdravotní péče o zaměstnance je založen zároveň se vznikem hlavního pracovního poměru a končí okamžikem ukončení pracovního poměru. Zaměstnanec si může vybrat, zda bude navštěvovat zdravotnické zařízení, ve kterém veškeré náklady na péči bude hradit firma nebo zařízení, kde bude muset sám měsíčně určitou sumu přispívat a také se může rozhodnout, zda této výhody budou využívat i jeho rodinní příslušníci a podle toho si dané zdravotnické zařízení zvolit. Přináší to však výhodu i zaměstnavateli, protože tímto minimalizuje absenci zaměstnanců způsobenou dlouhými čekacími lhůtami při návštěvě standardních zdravotnických zařízení.

- Dovolená

Všichni zaměstnanci Citibank mají, kromě zákonného nároku na dovolenou, nárok na čerpání dalšího jednoho týdne dovolené. Tato výhoda je však, dle mého názoru, zaměstnanci posuzována jako

standard, který dnes nabízí mnoho organizací.

- Placené volno při krátkodobé nemoci (Sick Leave)

Zaměstnanec může po dohodě s nadřízeným a s jeho souhlasem získat placené volno při krátkodobé nemoci bez jakéhokoliv lékařského potvrzení, a to až dva dny v měsíci. Samozřejmě má využívání tohoto benefitu svá pravidla a omezení, a protože je tento výměr velmi nadstandardní (běžně se umožňuje absence bez lékařského potvrzení maximálně na pět dní v roce), není v žádném případě právem zaměstnance tohoto benefitu využívat a vždy může být využit až po schválení nadřízeným.

- Doplatek mzdy v době dlouhodobé pracovní neschopnosti

Dalším benefitem je to, že zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci doplatek mzdy v době dlouhodobé pracovní neschopnosti. Tento doplatek musí být opět schválen nadřízeným a není tudíž nárokovým benefitem, navíc nesmí být přiznán zaměstnanci během zkušební doby, ve výpovědní lhůtě nebo tomu, jehož výkon se za poslední období jevil jeho nadřízenému jako neuspokojivý a má samozřejmě celou řadu dalších pravidel a omezení.

- Příspěvek na stravování

Banka poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stravenek. Tento benefit je dnes brán jako samozřejmost, kterou zaměstnanci od svého zaměstnavatele automaticky očekávají. Narozdíl od většiny ostatních zaměstnavatelů však tento benefit není vázán na příspěvek zaměstnance.

- Příspěvek na náklady na péči o dítě zaměstnance

Banka, za určitých podmínek, může zaměstnanci proplatit část nákladů za péči o dítě, pokud zaměstnanec nastoupil do pracovního poměru po mateřské či rodičovské dovolené, a to do tří let věku dítěte. Samozřejmě závisí na pozici, kterou zaměstnanec zastával před mateřskou či rodičovskou dovolenou, na tom, do jaké pozice se hodlá vrátit a jak nepostradatelný je pro organizaci.

- Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnance

Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele. Tento benefit je hojně využíván, a to i přesto, že populace zaměstnanců banky je velmi mladá. Banka přispívá zaměstnanci stejnou částku, jakou si měsíčně přispívá sám zaměstnanec.

3.4 Další motivační nástroje

V této kapitole bych chtěla mluvit o nástrojích, které nemusí být chápány jako odměna, ale rozhodně zvyšují loajalitu zaměstnance vůči zaměstnavateli a mohou být tedy “kotvami”, připoutávajícími jedince k organizaci.

Prvním z těchto nástrojů je informovanost. Firma dobře ví, že pokud chce, aby se zaměstnanec cítil součástí společnosti, musí ho informovat o dění uvnitř společnosti a musí se také zajímat o to, co si zaměstnanci myslí. Proto jsou pravidelně organizovány tzv. All staff meetinky, na kterých vedení společnosti prezentuje výsledky hospodaření podniku v minulých obdobích, ale také o novinkách, které firmu v nejbližší době čekají, o změnách, jež se zaměstnanců dotknou. Jsou zde ale také předávány mimořádné dary a odměny například za pracovní a životní výročí, za zcela mimořádné pracovní výsledky apod.

Kromě toho banka vydává interní časopis, kde jsou opět prezentovány novinky, ale také se zde představují jednotlivá oddělení a lidé v nich pracující. Tento účel plní i informační e-maily o všem, co se děje v Citibank v České republice i ve světě, a jsou v podniku, který svým počtem zaměstnanců znemožňuje možnost sdílet informace z očí do očí velmi účinným a pohotovým způsobem zajištění informovanosti.

Důležitým motivačním nástrojem je hodnocení pracovníků, neboť podněcuje “snahu pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení” (Kocianová, 2007a, s. 151). Hodnocení zaměstnanců a pohovor o jejich výkonu, stylu práce a výsledcích, mají manažeři za úkol provádět systematicky dvakrát ročně a zpětná vazba od nadřízeného, ať už je pozitivní či negativní, má za úkol stimulovat zaměstnance k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu.

Ke zjištění názoru zaměstnanců slouží anketa “Hlas zaměstnance”, kde se lidé anonymně vyjadřují ke své práci, k dění v podniku i ke svým nadřízeným. Výsledky této ankety jsou pak zpracovávány a jsou ustaveny komise z řad zaměstnanců, které pomáhají vybrané požadavky a připomínky realizovat.

Dalším nástrojem jsou různé společné akce a setkání. Firma pořádá letní programy a pobyty pro děti, pravidelně se koná firemní piknik pro rodinné příslušníky s programem pro děti. Tradicí je vánoční večírek s kulturním programem, ale také společné večere pro jednotlivé týmy, a to dvakrát ročně hrazené podnikem či víkendové akce s teambuildingovým programem. Jak jsem však již uvedla v kapitole o nepeněžních odměnách, tyto akce bývají dobrovolně povinné a ne všichni je tudíž považují za benefit. Nelze, myslím si, očekávat, že každý člověk bude s radostí trávit víkend se svými kolegy, se kterými tráví celý pracovní týden a spíše by jej raději trávil s rodinou.

3.5 Délka a forma pracovní doby

Mezi další výhody práce v této firmě patří to, že zaměstnanci mohou využívat různých režimů nadstandardní pracovní doby - flexibilní pracovní dobu, částečný úvazek, práci z domova, sdílené pracovní místo, stlačený pracovní týden, networking žen na rodičovské a mateřské dovolené apod. Samozřejmě to vše za předpokladu, že to povaha jejich práce umožňuje, a že jsou jejich nadřízení schopni toto akceptovat.

4 Závěr

Ve své práci jsem se zabývala odměňováním zaměstnanců a tím, proč lidé pracují a co je motivuje, snažila jsem se postihnout možné způsoby, jak na motivaci pracovníků nahlížet a jakým způsobem je motivovat a povzbuzovat je k lepším výkonům nebo alespoň jakým způsobem zamezit tomu, aby odcházeli za prací ke konkurenci.

Motivační teorie rozlišuje motivaci vnější, jež může být zaměstnavatelem snáze ovlivnitelná a jež lze nejlépe ovlivnit právě odměnou, a motivaci vnitřní, jejíž ovlivnění je složitější, náročnější úkol proveditelný spíše v dlouhodobém časovém horizontu. Součástí práce je šest základních motivačních teorií, jejichž principy jsem se snažila aplikovat na pracovní motivaci.

Odměňování je jedním z činitelů, jenž ovlivňují pracovní motivaci společně s náplní práce a uspokojením, kterou práce přináší, snahou o vyvážení osobního a pracovního života, možnostmi pracovního růstu nebo vytvořením tvůrčího podporujícího prostředí. Rozdělila jsem odměny na odměny vnější, hmotné a odměny vnitřní. Mezi vnější odměny jsem zařadila peněžní odměnu a zabývala se tím, co ovlivňuje nebo může ovlivňovat její výši a dále odměny nepeněžní, které mohou mít nejrůznější formu i využití. Uvádím zde i další formy odměn, protože, dle mého názoru, lze chápat jako odměnu i například vzdělávání či zajímavější náplň práce nebo větší samostatnost.

Poslední část práce se zabývá systémem odměňování v Citibank a.s. Myslím si, že v tomto podniku se k odměnám a benefitům přistupuje velmi systematicky a spravedlivě, i když samozřejmě neznám konkrétní výše odměn jednotlivých zaměstnanců na různých úrovních podnikové hierarchie. Každopádně je zde provázán

system hodnocení se systémem odměňování, probíhá pravidelné přehodnocení mezd a platů a banka se snaží zaměstnancům nabídnout velmi široké spektrum benefitů a výhod, zajímá se o to, co zaměstnanci o odměňování soudí a snaží se vyjít vstříc smysluplným návrhům.

Schopný a loajální zaměstnanec je nejdůležitějším článkem celé organizace. Důležité je však nejen získávání nových zaměstnanců, ale také udržení specialistů. Zejména v menších firmách se jedná zpravidla o několik málo pracovníků, kteří pro majitele firmy vytvářejí tržní potenciál a jsou pro ni klíčovými. Peníze hrají důležitou úlohu při volbě zaměstnání, ale výkon, který lidé v práci podávají, už, myslím si, přímo nesouvisí jen s výší platu, ale i se zajímavostí práce, či s uspokojením, kterou jim přináší, s přátelským prostředím na pracovišti, možností pracovat se zajímavými lidmi nebo moderními technologiemi apod. Špatné pracovní prostředí, nedůvěru vůči zaměstnancům či pocit nesmyslné práce finanční odměna určitě nedokáže zcela kompenzovat, a když, tak určitě ne z dlouhodobého hlediska.

Potřeba respektu, uznání, ocenění druhými, smysluplné práce, perspektivy a také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou velmi silnými motivačními faktory. Všechny osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců by tak měly být dány do souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Ideální je ten případ, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, jsou aktivní a mají pocit neustálého osobního růstu. Myslím si, že motivovaný zaměstnanec musí být i mnohem výkonnější než dříve. Firmy by se tedy měly snažit v zaměstnancích vzbuzovat především dlouhodobou spokojenost. Dlouhodobá motivace nemůže být založena jen na větší nabídce peněžitého ohodnocení, zlepšení pracovních podmínek, úpravě podmínek hodnocení zaměstnance, zvýšení počtu dní dovolené ani snížení počtu pracovních hodin. Tyto kroky vedou ke spokojenosti pouze krátkodobé a nezaručí, že člověk bude chodit

do práce rád. Když totiž chodí do práce jen proto, že dostává hodně peněz za málo pracovních hodin, bude mít tendenci často měnit zaměstnání a přijímat práci takovou, která mu nabídne ještě více peněz a ještě méně hodin.

Zaměstnance lze dlouhodobě motivovat pouze tím, že je firma bude neustále pobízet k novým aktivitám, stimulovat je a jejich potenciál. Nadřazení by se měli zaměřit na hledání konkrétních bariér, které zaměstnancům v takovém rozvoji brání. Jakmile tyto překážky objeví, je třeba začít pracovat na jejich odstranění, i když samozřejmě realizace těchto cílů je nesnadná a dlouhodobá záležitost.

5 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- BARTONÍČKOVÁ, M., 2003. Nefinanční výhody pro zaměstnance neboli benefity jsou pracovníky stále žádanější. Podnikatelský týdeník PROFIT, 32/2003
- BĚLOHLÁVEK, F. 1994. Osobní kariéra. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. Olomouc: Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BLAŽEK, P. 2005. Kde pracovat? Přece doma!. http://modernirizeni.ihned.cz/3-16920120-pr%0E1ce+domova-600000_d-f5, 5.4.2007, 15:45
- HARTL, P. 2004. Stručný psychologický slovník. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-803-1
- HORALÍKOVÁ, M. 1995. Personální řízení. Praha: Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze, 1995.
- KALÁB, V., PŘIKRYL, J. 2006. Benefity jsou v prosperujících firmách standardem, http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-19584670-q00000_d-benefity-jsou-v-prosperujicich-firmach-standardem, 2.4.2007, 14:06
- KOČIANOVÁ, R. 2004. Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-1
- KOČIANOVÁ, R. 2007a. Personální činnosti. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9211-3
- KOČIANOVÁ, R. 2007b. Metody personální práce. Praha: Mowshe s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9327-1
- KOUBEK, J. 1995. Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. Praha: VŠE, 2000. ISBN 80-7079-030-X
- KOUBEK, J. 2001. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

- KUDLÁČEK, L. 2007. Jak zajistit spravedlivou mzdu?. Moderní řízení, 1/2007
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., 2004. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MARHOLDOVÁ, D., 2005. Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace?. http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/Vzdelavani jako nástrojmot_DM.html. 14.4.2007, 14:21
- MASLOW, A.H. 1954. Motivation and personality. New York: Harper and Row, 1954
- MÍKA, J. 2004. Nefinanční benefity a motivace. <http://personalista.com/index.php?id=106>. 12.4.2007, 13:34
- NAKONEČNÝ, M. 1995. Psychologie osobnosti. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0
- NAKONEČNÝ, M. 1997. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7
- NAKONEČNÝ, M. 2005. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X
- PALÁN, Z. 2002. Lidské zdroje. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. 1996. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1996. ISBN: 8070792833
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- URBAN, J. 2006. Co zabíjí pracovní motivaci. Hospodářské noviny, příloha Kariéra. 30.5.2006
- VITUJOVÁ, P. 2007. Výhody pro zaměstnance i pro firmu. Podnikatelský týdeník PROFIT, 09/2007

6 Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá odměňováním zaměstnanců jako jedním ze způsobů motivace zaměstnanců. Motiv je hybnou silou lidské činnosti a chce-li zaměstnavatel udržet vysokou úroveň výkonu svých zaměstnanců, musí věnovat velkou pozornost různým způsobům motivování a stimulování. Složitost procesu motivace spočívá v tom, že, lidé mají různé cíle a potřeby a každý volí jinou cestu, jak těchto cílů dosáhnout.

Práce se věnuje základním motivačním teoriím a zabývá se odpovědí na otázku, proč lidé pracují. Jsou zde uvedené motivační teorie, jimž se dostalo nejširšího uznání a pozornosti: Maslowova hierarchická teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie rovnováhy a McClellandova teorie potřeb.

V bakalářské práci rozdělují odměny na vnější a vnitřní. Mezi vnější odměny patří peněžní odměny jako je mzda či plat, které jsou vázány na pracovní místo v organizaci, na význam pracovního místa a pracovníka pro organizaci a mohou být vázány i na výkon pracovníka a také hmotné i nehmotné zaměstnanecké výhody. Mezi vnější odměny jsou pak zařazeny nepeněžní odměny a jsou zde uvedeny i další formy odměn, jako je například vzdělávání nebo vybavení pracoviště.

V závěru práce popisují systém odměňování v Citibank a.s. i to, jak celkový motivační systém podniku a systém odměňování působí na zaměstnance.

7 Summary

This bachelor thesis is focused on compensation of employees as one of possible ways of motivating them. Motivation is the moving power of any human activity and if an employer wishes to maintain high performance of his employees, he needs to be concerned with multitude of different ways of motivating and stimulating them. Different people have different needs, goals and ways of reaching them and this results in considerable complexity of motivational process.

This work is concerned with different basic motivational theories and tries to answer the question why do people actually work. Following motivational theories that have received attention and appreciation are being described in more details: Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two factor Theory), Vroom's Expectancy Theory, Adams' Equity Theory and McClelland's Theory of Needs.

We distinguish between inner and outer compensation. Outer compensation includes financial compensation like wages or salary, which are related to a certain working position in an organization, to importance of such position and can be also related to performance of the employee, and also material and immaterial employee benefits. Outer compensation covers also non-financial benefits, for example additional employee education and outfit and equipment available at workplace.

Last part of this work describes compensation system in Citibank a.s. and influence that such a motivational and compensation system as a whole has on the employees.

**Bakalářské práce se půjčují
p o u z e p r e z e n ě n ě !**

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Faltysová, L.: Odměňování zaměstnanců

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

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

