

Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Michael Armstrong
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů
Moderní pojetí a postupy
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 928
Třinácté vydání, Praha 2015
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)
ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)
ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

26 Řízení odměňování – strategie a systém

KLÍČOVÉ POJMY

celková odměna • filozofie odměňování • segmentace odměn • strategické odměňování • strategie odměňování • systém odměňování • základní zásady odměňování

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- povahu filozofie odměňování,
- pojetí a obsah strategie odměňování,
- vytváření a uskutečňování strategie odměňování,
- podstatu a složení systému odměňování.

26.1 Úvod

Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. To vede k vytvoření určitého systému odměňování složeného ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Toto je strategické odměňování, přístup založený na přesvědčení, že strategie odměňování a strategie organizace by měly být integrovány a že je třeba dívat se dopředu – plánovat dopředu a plány uskutečňovat.

Strategie odměňování by měla být podporována filozofií odměňování, které je věnován začátek této kapitoly. Následuje definování pojetí strategie odměňování, vymezení obsahu strategie odměňování, představení vytváření a uskutečňování strategie odměňování a kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování. Konec této kapitoly je věnován analýze složení určitého systému odměňování.

26.2 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady jsou základem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s filozofií odměňování seznámeni, aby poznali a pochopili, na čem jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a které je ovlivňují.

Základní zásady odměňování jsou často schvalovány vrcholovým vedením na základě doporučení ze strany interních specialistů na odměňování nebo externích poradců. Jenže tyto zásady budou mnohem přijatelnější, jestliže se na jejich definování budou podílet členové organizace. Následně by měli být všichni s těmito zásadami seznámeni, aby lépe poznali a pochopili, co je základem politik a postupů odměňování.

Nicméně zaměstnanci se nejspíše zdrží vyslovování svých názorů na základní zásady odměňování až do okamžiku, kdy skutečně pocítí, jak jsou tyto zásady uplatňovány. Pro zaměstnance není rozhodující samotná filozofie odměňování, ale uplatňované politiky a postupy odměňování, které z této filozofie vycházejí, a také určitá představa o tom, co nakonec dostanou. Pro zaměstnance je důležitá realita, nikoliv rétorika.

Základní zásady odměňování se týkají takových záležitostí, jako je:

- vytváření a uplatňování spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování v zájmu všech zainteresovaných stran;
- vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, které podporují dosahování cílů organizace;
- odměňování lidí podle jejich přínosu;
- uznávání a oceňování hodnoty každého, kdo pro organizaci znamená efektivní přínos, nikoliv jen jedinců, kteří dosahují mimořádných výkonů;
- vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance;
- poskytování odměn, které přilákají a udrží potřebné lidi a zajistí jejich angažovanost;
- podporování rozvoje kultury vysokého výkonu;
- udržování konkurenceschopných peněžních odměn;
- udržování spravedlivých peněžních odměn;
- dosahování rozumné míry pružnosti ve fungování procesů odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců;
- přenášení větší odpovědnosti za rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery.

Následují příklady některých filozofií a základních zásad odměňování.

Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování

UK Civil Service

1. Uspokojovat potřeby a být udržitelný:

- Potřeby organizací a zaměstnanců jsou hnacími silami strategie odměňování.
- Obchodní případy zvýrazňují výhody, rizika a náklady a zdůvodňují investice.

- Argumenty týkající se odměňování musí být trvale udržitelné.
2. **Odrážet povahu práce:**
 - Rozlišovat a odrážet skupiny zaměstnanců vymezené podle funkcí a schopností.
 - Organizace využívající podobné skupiny zaměstnanců na podobných trzích jsou podněcovány k tomu, aby zvažily podobná opatření týkající se odměňování.
 3. **Rozlišovat a oceňovat výkon:**
 - Odměňování odráží stálou hodnotu a trvalý přínos zaměstnanců a jejich výkon na určitém pracovním místě.
 - Odměňování podle hodnoty a výkonu odráží to, co zaměstnanci přinášejí organizaci a jak zaměstnanci splňují předepsané požadavky.
 4. **Řídit celkovou odměnu:**
 - Uplatňují se hmotné i nehmotné odměny.
 - Celková odměna se uplatňuje s cílem přilákat, najmout a udržet talentované lidi, stejně jako dosáhnout určité flexibility a poskytovat lidem možnost výběru.
 - Zaměstnavatelé a zaměstnanci si musejí uvědomovat hodnotu celkové odměny.
 5. **Řídit peněžní odměny:**
 - Celková peněžní odměna zahrnuje základní peněžní odměnu a variabilní peněžní odměnu.
 - Základní peněžní odměna odráží složitost, odpovědnost a namáhavost práce.
 - Pohyblivá peněžní odměna odráží dosahovaný výkon v porovnání s dohodnutými cíli.
 6. **Sledovat trh:**
 - Úrovně peněžních odměn odpovídají určenému postavení na trhu s cílem přilákat, najmout a udržet talentované lidi.
 - Konkurenceschopnost odměn se vztahuje na všechny složky celkové odměny.
 7. **Podporovat rovnost v odměňování:**
 - Omezit přímou i nepřímou diskriminaci v odměňování a odstranit neodůvodněné rozdíly v odměňování mužů a žen.
 - Uplatňovat systémy odměňování, které zaměstnanci vnímají jako přiměřené a transparentní.
 - Vyhodnocovat a aktualizovat systémy a struktury odměňování, aby bylo zajištěno, že neustále splňují požadavky právních předpisů

Diageo

1. **Výkon.** Odměny odrážejí úspěchy týmů a jednotlivců.
2. **Trh.** Odměny odrážejí trh, na kterém se zaměstnanci pohybují, přičemž se porovnávají s konkurencí.
3. **Komunikace.** Společnost se snaží „všem objasnit složení a hodnotu jejich souboru odměn, která kritéria ovlivňují soubor odměn a jak mohou soubor odměn ovlivnit“.
4. **Efektivnost.** Společnost hledá postupy „nejlepší praxe“ a snaží se zajistit, aby uplatňovaný program zaměstnaneckých výhod „byl stále efektivní jak pro společnost, tak pro zaměstnance“.

Tesco

- Budeme poskytovat inovativní soubor odměn, který naši zaměstnanci ocení, a tento soubor odměn se budeme snažit prezentovat natolik skvělým způsobem, abychom podpořili výhody práce pro Tesco.

- Investice do odměň budou propojeny s výkonem společnosti, aby se zaměstnanci mohli podílet na úspěších, kterých dosahují, a tím, že dosahují něčeho navíc, mohli v porovnání s místní konkurencí dostávat nadprůměrnou odměnu.
- Všechny části investice do celkové odměny budou přidávat hodnotu společnosti a budou podporovat základní účel, cíle a hodnoty společnosti.

26.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategie odměňování poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: 1) Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování? 2) Jak to zamýšlíme udělat? Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v budoucnosti dělat, aby zabezpečila vytváření a uplatňování takových politik a postupů odměňování, které budou podporovat dosahování cílů organizace a budou uspokojovat potřeby zainteresovaných stran. Strategie odměňování usměrňuje a podporuje vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování. Strategie odměňování vychází z poznání a pochopení potřeb organizace i jejích zaměstnanců a také toho, jak mohou být tyto potřeby co nejlépe uspokojovány.

Trevor (2011, s. 8) poznamenal, že strategické odměňování je:

... prostředek zlepšování výkonu organizace a zajišťování konkurenční výhody cestou sladování strategií, systémů, politik a postupů odměňování se strategií organizace. Peněžní odměna jako nástroj řízení již nepředstavuje jen náklady na pronájem nezbytné pracovní síly, ale je prostředkem sladování jedinečného a nenapodobitelného aktiva organizace – jejích zaměstnanců – se strategickým směřováním organizace.

Obsah strategie odměňování

Jak uvedli Armstrong a Murlisová (2007, s. 33): „Strategii odměňování vystihuje rozmanitost a podmiňuje ji jak dědictví minulosti, tak vývoj v budoucnosti.“ Všechny strategie odměňování se liší, stejně jako se liší všechny organizace. Samozřejmě že strategie různých organizací zahrnují podobné aspekty odměňování, ale s těmito aspekty se zachází rozdílně, v souladu s rozdíly, které existují v podmínkách, strategiích a kulturách organizací. Ve skutečnosti však vytváření a uskutečňování strategie odměňování není tak jednoznačným procesem, jak se někteří domnívají. Strategie odměňování se vyvíjí, mění se, a někdy musí být spíše reaktivní než proaktivní, takže někdy musí spíše na něco reagovat, než že by něco podněcovala.

Strategie odměňování musí často vyvažovat potenciálně protichůdné cíle. Například může být nutné sladit protichůdné snahy být navenek konkurenceschopný a uvnitř spravedlivý – když budeme specialistům vyplácet více peněz, abychom tak zohlednili tržní sazby, můžeme tím narušit vnitřní relace. Nebo přesvědčení, že je potřeba zavést nějaký univerzálně použitelný systém odměňování, může být v zásadním rozporu s přesvědčením, že je potřeba přijmout určitou politiku segmentace odměň, to znamená poskytovat rozmanité soubory odměň podle funkcí, povolání nebo lidí, aby se zohlednily konkrétní znalosti a dovednosti, stejně jako dosažené výsledky a specifický přínos.

Pojetí strategie odměňování může být poměrně široké a strategie odměňování může pouze naznačovat obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat. Dodatečně nebo alternativně může strategie odměňování obsahovat seznam konkrétních záměrů týkajících se jednotlivých aspektů řízení odměňování, jako například:

- rozvíjení systému „celkové odměny“,
- zavedení odměňování podle výkonu,
- nahrazení stávajícího odměňování za zásluhy,
- zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn,
- nahrazení nevyhovujícího systému hodnocení práce,
- zavedení systému formálního uznání za odvedenou práci,
- rozvíjení systému flexibilních zaměstnaneckých výhod,
- zkoumání a posuzování rovnosti v odměňování s cílem zajistit, aby práce stejné hodnoty byla také stejně odměňována.

Příklady klíčových témat ve strategiích odměňování

Airbus: Zavést odměňování podle výkonu pro všechny zaměstnance; zajistit, aby sazby peněžních odměn byly konkurenceschopné na vnějším trhu práce a vypořádat se s určitými anomáliemi, které byly způsobené dřívějšími nepružnostmi, jako byl například určitý bezdůvodný přesun v rámci stupňů prací zapříčiněný tím, že někteří lidé museli být zařazeni do vyššího stupně, aby mohli dostat přidáno.

AstraZeneca: Podporovat kulturu, která oceňuje, rozlišuje a odměňuje mimořádné výkony.

Centrica: Propojit peněžní odměny s pracovním výkonem a sladit peněžní odměny s tržními podmínkami.

The Children's Society: Vytvořit flexibilní a spravedlivý systém odměňování, který bude podporovat naplňování poslání a dosahování cílů organizace tím, že ocení přínos, odpovědnost, týmovou práci a inovace, a který bude vnímat dění na trhu, ale nebude tímto děním veden.

Diageo: Uvolňovat potenciál každého zaměstnance za účelem dosahování cílů týkajících se výkonu společnosti.

Kent County Council: Vyplácat lidem spravedlivou odměnu za odvedenou práci a poskytovat jim dodatečnou odměnu za vynikající přínos.

National Union of Teachers: Zavést novou strukturu peněžních odměn a zavést nový systém hodnocení práce, který by se stal základem této struktury.

Tesco: Odměňovat zaměstnance za jejich přínos tak, aby mohli přímo těžit z úspěchů, které pomáhají vytvářet.

Vytváření strategie odměňování

Trevor (2011) zkoumal sedm společností, kde zjistil, že ve všech případech to byli vyšší manažeři, kdo rozhodoval o strategii odměňování. Tito manažeři:

- schvalovali základní zásady,
- vymezovali hlavní směry v podobě očekávaných výsledků,
- přezkoumávali možná opatření,
- určovali následující postup.

To byla východiska pro fázi návrhu strategie odměňování, která byla ovlivněna zejména srovnáváním osvědčených postupů a vnitřními obavami, které se týkaly relativity, rovnosti (spravedlnosti), řízení a výkonu.

Dobře navržená strategie odměňování by měla být založena na odpovědích na následující otázky:

- Jak bude strategie přidávat hodnotu?
- Jak se bude strategie uskutečňovat?
- Které podpůrné procesy budou třeba a budou k dispozici?
- Kdo se bude podílet na uskutečňování strategie?
- Jak bude zajištěno, že ti, kteří se mají podílet na uskutečňování strategie, vědí, co mají dělat, vědí, proč se očekává, že to budou dělat, věří, že se to vyplatí a jsou schopni to dělat?
- Mohli by lidé reagovat na navrhovanou strategii negativně, a pokud ano, jak se vypořádat s jejich obavami?
- Kolik času bude zapotřebí; kolik času je k dispozici?
- Budou zapotřebí nějaké další zdroje, a pokud ano, budou k dispozici?
- Mohou se během uskutečňování strategie vyskytnout nějaké problémy, a pokud ano, jak budou řešeny?

Zvláštní pozornost by měla být věnována otázkám, které souvisejí s uskutečňováním strategie, jako například zajištění komunikace s lidmi nebo vyřešení role liniových manažerů.

Uskutečňování strategie odměňování

Cílem fáze uskutečňování je uvést strategii odměňování do praxe tím, že organizace najde kapacity k tomu, aby se uskutečnily návrhy vypracované ve fázi vytváření strategie odměňování. Jak zdůraznili Armstrong a Brown (2006, s. 159): „Při návrhu je vždy třeba pamatovat na realizaci.“

Jenže ve fázi uskutečňování strategie odměňování se může vyskytnout řada problémů, a to z následujících důvodů:

- **komplikovanost** – specialisté na odměňování jsou často vystaveni pokušení navrhovat příliš komplikované procesy, které se obtížně vysvětlují a zdůvodňují a ještě obtížněji se realizují;
- **nesoulad** – ve fázi vytváření strategie odměňování nebylo dosaženo souladu se strategií organizace a strategií lidských zdrojů;

- **unáhlenost** – nové politiky a postupy odměňování nebyly řádně otestovány, aby se odhalily možné problémy vyplývající ze špatného návrhu; chybí odpovídající podpůrné procesy, jako je řízení pracovního výkonu.

Existují dva způsoby, jak se s těmito problémy vypořádat. Za prvé by mělo být prováděno pilotní ověřování všech nově zaváděných nebo podstatně změněných procesů odměňování ve vybrané organizační jednotce nebo na vybrané skupině zaměstnanců. Za druhé, v případě, že strategie odměňování má více částí, je možné tyto části zavádět postupně. Lidé dostanou čas, aby novou praxi vstřebali a aby se jí přizpůsobili. Navíc se zamezí přetížení nutných zdrojů, jako je například nezbytná podpora uskutečňování strategie odměňování ze strany personálního útvaru.

Kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování

Problém strategického odměňování spočívá v tom, že tento přístup může slibovat více, než může přinášet. To je ale v rozporu s hlavním poselstvím, které vyplývá z prací amerických autorů, jako jsou Lawler (1990) s jeho *Strategic Pay* nebo Schuster a Zingheim (1992) s jejich *The New Pay*, podle kterých je strategické odměňování mocným nástrojem zlepšování výkonu organizace. Jak uvedl Thompson (1998, s. 70):

To nejlepší, co mohou organizace ve svém přístupu k odměňování udělat, je zajistit, aby tento přístup nenarušoval vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Řízení odměňování je tak spíše nástrojem zmírňování škod než „strategickým nástrojem transformace organizace“, což zní v pracích amerických autorů tak zajímavě.

Trevor (2011) vyslovil otázku: Do jaké míry může být peněžní odměna strategická? Uvedl, že racionalismus je omezený a upozornil na skutečnost, že určité systémy odměňování jsou vybírány spíše z důvodu jejich legitimacy (využívají se osvědčené postupy doporučené institucemi, jako je Chartered Institute of Personnel and Development, nebo poradenskými společnostmi) než z čistě ekonomických důvodů. Zjistil, že „to, co se požaduje (přístup), a to, co se zamýšlí (návrh), se nemusí projevit v tom, čeho se dosáhne (praxe)“ (tamtéž, s. 35). Jeho výzkum zaměřený na politiky a praxi odměňování v sedmi velkých společnostech z oblasti spotřebního zboží vedl k následujícím závěrům:

V důsledku rozdílu mezi zamýšlenými politikami a dosaženou praxí, mezi obhajovaným a skutečným, peněžní odměna v řadě zkoumaných společností neplnila strategický cíl podněcovat zaměstnance k tomu, aby pracovali usilovněji. Peněžní odměna nevyvolává oddanost nebo loajalitu ani neslouží manažerům jako „nástroj“, kterým by mohli ovlivňovat chování zaměstnanců, jak to slibuje standardní teorie. Navzdory snahám předních společností a rétorice jejich obhajované praxe odměňování, skutečná praxe odměňování není strategická (tamtéž, s. 201).

Nicméně, nelze popřít, že mít účel a směr je dobré, a přes veškerá omezení toto podporuje strategický přístup k odměňování.

Případové studie

AEGON UK – integrovaný přístup k odměňování

Podobně jako v mnoha jiných společnostech, fungovaly v pojišťovně AEGON UK systémy odměňování a podpůrné procesy, jako hodnocení práce nebo hodnocení pracovního výkonu, samostatně, nezávisle na ostatních personálních procesech. Při vytváření svého nového systému odměňování však společnost uplatnila mnohem ucelenější přístup, nazvaný jako Integrovaný přístup k lidským zdrojům, takže když se zaměstnanci nyní podívají na prvky odměňování, řízení pracovního výkonu nebo rozvoje kariéry z jakéhokoli úhlu pohledu, mohou vidět, že jsou soudržné a propojené.

Cílem tohoto přístupu je „vytvořit soubor personálních procesů, které jsou integrovány navzájem, stejně jako jsou integrovány s cíli společnosti“. Jinými slovy, společnost chce zajistit, aby procesy získávání, stabilizování nebo podněcování lidí, jakož i hodnocení jejich pracovního výkonu, byly v souladu s tím, čeho se společnost snaží dosáhnout.

Integrovaný přístup k lidským zdrojům je podpořen soustavou schopností, přičemž stanovené schopnosti jsou východiskem personálních procesů:

- získávání a výběr – jsou založeny na schopnostech s tím, že se schopnosti uchazečů posuzují z mnoha různých hledisek;
- odměňování – je řízeno trhem, přičemž zvyšování peněžních odměn je podřízeno celkovému výkonu společnosti;
- řízení pracovního výkonu – není spojeno s peněžním odměňováním a zaměřuje se na osobní rozvoj, stanovování cílů a rozvíjení schopností;
- vzdělávání a rozvoj – zaměřují se na klíčové schopnosti a zdůrazňují samostatný rozvoj.

British Telecom (BT) – strategie odměňování

Pojetí strategie odměňování ve společnosti BT je poměrně široké a pouze naznačuje obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování pro 90 000 lidí ve společnosti ubírat, s důrazem na využívání ucelenějšího přístupu založeného na celkové odměně. Snahou společnosti je využívat rozmanité formy odměn (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní uznání) s cílem získat a udržet ty nejlepší lidi, stejně jako podpořit a ocenit úspěchy, kterých bylo dosaženo jednáním a chováním v souladu s hodnotami společnosti.

Strategie odměňování je založena na souboru základních zásad, které vymezují přístup společnosti k řešení záležitostí odměňování. Tyto základní zásady jsou východiskem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Tyto základní zásady vyjadřují filozofii odměňování společnosti – její hodnoty a víru týkající se toho, jak by měli být lidé odměňováni. Vytváření systému odměňování ve společnosti probíhá v souladu s následujícími základními zásadami:

- vazba na podnikání,
- srozumitelnost a transparentnost,
- konkurenceschopnost,
- diferenciaci podle výkonu,
- volba a flexibilita,
- spravedlnost.

Obecně řečeno, odměňování jednotlivců stojí na následujících třech pilířích:

- Výkon a přínos jedince v pracovní roli – co to znamená dosahovat vysokého individuálního výkonu?
- Konkurenceschopnost peněžní odměny jedince ve vztahu k současnému (i očekávanému) vývoji peněžních odměn na příslušném místním trhu – jak se peněžní odměna vyrovnává s vývojem na vnějším trhu?
- Výsledky podnikání společnosti a její schopnost platit – může si společnost dovolit investovat peníze, pokud jde o další peněžní odměny?

Oporou těchto pilířů jsou zásady srozumitelnosti (zaměření na pracovní role), spravedlnosti a volby.

DSG International – odměňování v souladu s podnikáním

V obtížné ekonomické situaci se společnost DSG rozhodla zjednodušit svůj poměrně komplikovaný systém odměňování a dosáhnout souladu mezi odměnami a novým plánem podnikání, a to především cestou přepracování systému pobídek pro vedoucí pracovníky. Změna byla provedena tak, aby se zlepšilo vnímání vztahu mezi výkonem jedince, výkonem skupiny a odměnou. To dokazuje význam komunikace pro vysvětlení, proč se systém odměňování mění, co to znamená pro společnost a jak každá složka odměny souvisí s plánem podnikání.

GlaxoSmithKline (GSK) – strategie celkové odměny

Přístup společnost GSK k odměňování zahrnuje tři prvky:

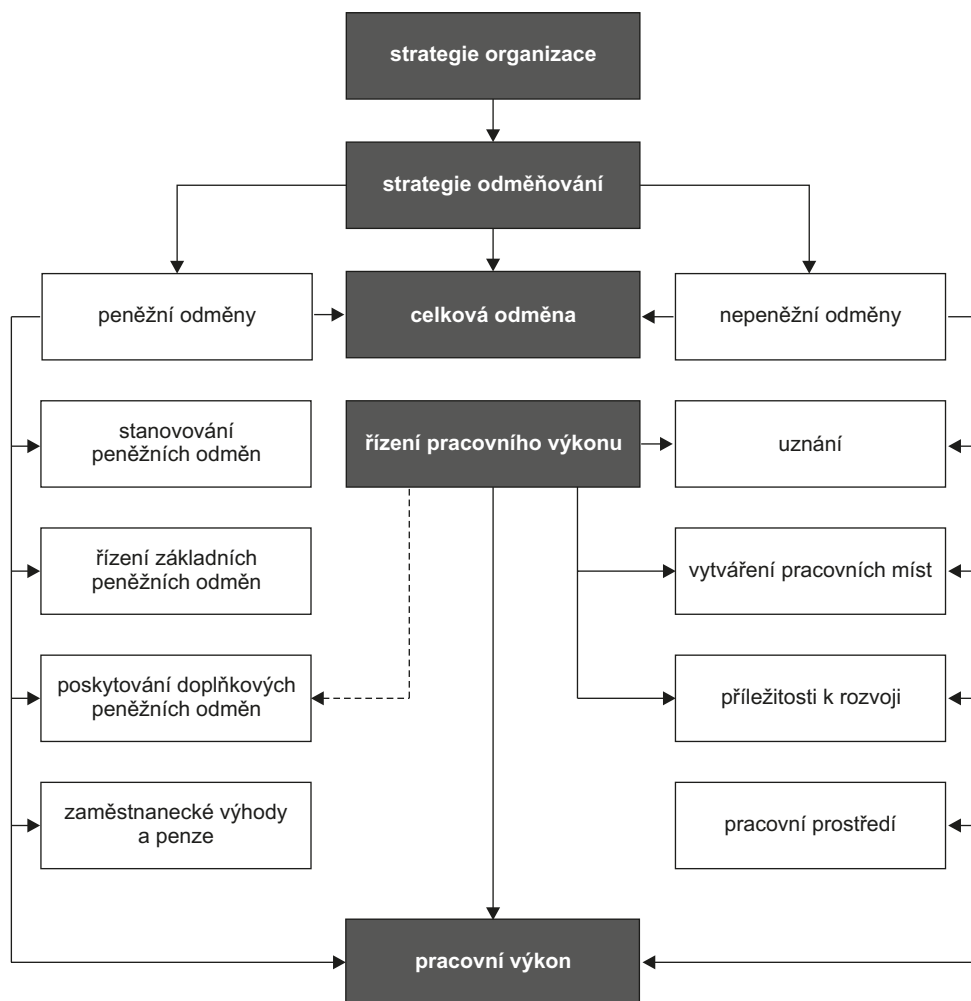
- celková peněžní odměna (základní peněžní odměna a bonus, plus dlouhodobé pobídky pro manažery);
- zaměstnanecké výhody spojené s životním stylem (zdravotní péče, pomoc zaměstnancům, podpora rodiny, zubní péče);
- možnosti spoření (penzijní a jiné systémy spoření).

Celkový soubor odměn, jehož pojetí je založeno na tom, že zaměstnanci chápou celkovou hodnotu všech odměn, které dostávají, nikoliv jen dílčí prvky, je navržen tak, aby přilákal, udržel, podněcoval a rozvíjel nejlepší talenty. Přínos tohoto přístupu pro zaměstnance spočívá v tom, že jim umožňuje podílet se na úspěchu společnosti, že jim usnadňuje vyvažování pracovního a osobního života a že jim pomáhá pečovat o sebe a své rodiny.

26.4 Systém odměňování

Strategické odměňování vede k vytvoření určitého systému odměňování. Jak znázorňuje obrázek 26.1, takový systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Systém odměňování je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování

hraje řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu. Všechny tyto složky se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu.



Obr. 26.1 Systém odměňování

Peněžní odměny

Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení peněžních odměn založených na pracích a lidech zahrnuje:

- **Stanovování peněžních odměn** – rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi s využitím tržního oceňování a hodnocení práce.
- **Řízení základních peněžních odměn** – vytváření a používání určité struktury peněžních odměn, která v souladu s vnitřními i vnějšími relacemi (v souladu s relativními hodnotami prací i tržními sazbami) seskupuje určité práce do jednotlivých stupňů, pásem nebo úrovní a obvykle poskytuje určitý prostor pro zvyšování peněžních odměn.
- **Poskytování doplňkových peněžních odměn** – plánování a řízení peněžních odměn poskytovaných k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání.

Ekonomové práce rozlišují „pobídkový efekt“ peněžních odměn (umožňují podněcovat angažovanost a snahu zaměstnanců) a „třídící efekt“ peněžních odměn (umožňují získávat kvalitnější zaměstnance). Základním problémem je vymezit, do jaké míry mohou peněžní odměny vyvolávat pobídkový efekt. Třídící efekt je důležitý, ale nevyvolává takové kontroverze, snad proto, že se obtížněji zachycuje.

Argumenty pro i proti využívání peněžních odměn jako pobídky, včetně poskytování odměn za zásluhu, jsou uvedeny v následující kapitole.

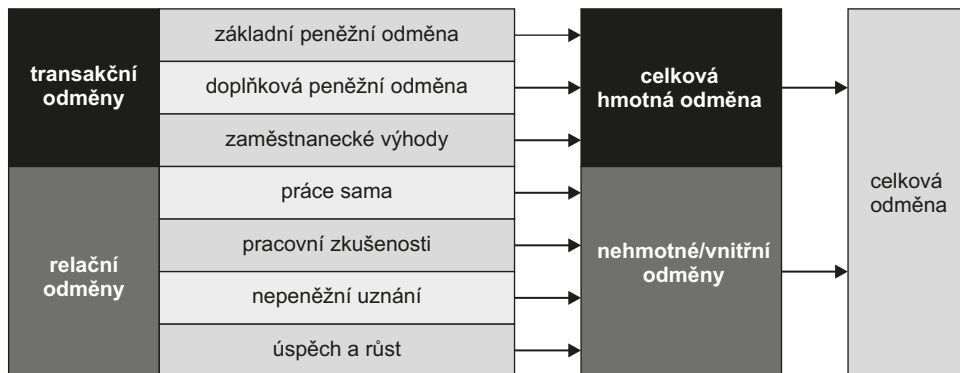
Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*). Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to.

Celková odměna

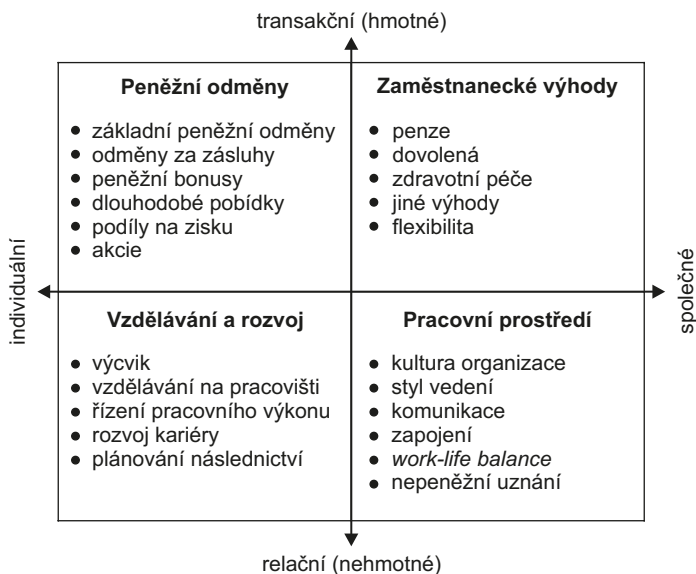
Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Rozmanité formy odměn, zvláště základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměn, které vyplývají z práce samotné, se vzájemně propojují a využívají jako integrovaný a konzistentní celek.

Pojetí celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy, nejen peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku. Přístup založený na celkové odměně, který je znázorněn na obrázku 26.2, uznává význam peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň vyzdvihuje možnost zprostředkovat lidem jiný zážitek spojený s odměňováním, který vyplývá z jejich pracovního prostředí (z práce, kterou vykonávají, nebo ze stylu, jakým jsou řízeni) a příležitosti rozvíjet jejich schopnosti a kariéru. Přístup založený na celkové odměně přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která talentovaným lidem poskytuje jasný a pádný důvod, proč by pro organizaci měli pracovat.



Obr. 26.2 Složky celkové odměny

Model celkové odměny od společnosti Towers Perrin, který je znázorněn na obrázku 26.3, se často používá jako východisko pro plánování přístupu založeného na celkové odměně. Tento model se skládá z matice se čtyřmi kvadranty. Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční nebo hmotné odměny. Tyto odměny mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité z hlediska získávání a stabilizování zaměstnanců, ale mohou být snadno kopírovány konkurencí. Dolní dva kvadranty – vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí – představují relační nebo nehmotné odměny. Tyto odměny nemohou být kopírovány tak snadno, a proto umožňují dosahovat jak výhod plynoucích z lidského kapitálu, tak výhody plynoucích z činnosti lidí. Relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Skutečná síla se projevuje, když organizace kombinuje relační a transakční odměny. Tento model také vyjadřuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami.



Obr. 26.3 Model celkové odměny

Řízení pracovního výkonu

Role řízení pracovního výkonu v systému odměňování spočívá v tom, že řízení pracovního výkonu umožňuje vyjadřovat uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, ovlivňovat vytváření pracovních míst, sestavovat plány osobního rozvoje nebo získávat podklady pro vyplácení peněžních odměn za zásluhy.

Shrnutí

Filozofie odměňování

Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování.

Strategie odměňování

Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Pojetí strategie odměňování může být poměrně široké a strategie odměňování může pouze naznačovat obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat. Dodatečně nebo alternativně může strategie odměňování obsahovat seznam konkrétních záměrů týkajících se jednotlivých aspektů řízení odměňování.

Vytváření strategie odměňování

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti.

Uskutečňování strategie odměňování

Cílem fáze uskutečňování je uvést strategii odměňování do praxe tím, že organizace najde kapacity k tomu, aby se uskutečnily návrhy vypracované ve fázi vytváření strategie odměňování.

Systém odměňování

Systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů peněžního a nepeněžního odměňování, které se uplatňují v souladu s přístupem založeným na celkové odměně s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují.

Peněžní odměny zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systém peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí.

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn.

Otázky

- Co vyjadřuje filozofie odměňování?
- Co je podstatou strategického odměňování?
- Co je problémem strategického odměňování?
- Co představuje strategie odměňování?
- Které jsou hlavní cíle strategie odměňování?
- Které hlavní argumenty podporují uplatňování strategie odměňování?
- Které hlavní oblasti pokrývá strategie odměňování?
- Jaký je typický přístup k vytváření strategie odměňování?
- Které hlavní problémy se mohou vyskytnout během uskutečňování strategie odměňování a jak se s těmito problémy vypořádat?
- Z čeho se skládá systém odměňování?

27 Praxe řízení odměňování

KLÍČOVÉ POJMY

analytické porovnávání • bodovací metoda • cílová sazba • distributivní spravedlnost • dolní kvartil • doplňková peněžní odměna • extrémní tržní oceňování • faktorový plán • hodnocení práce • hodnota práce • horní kvartil • individuální sazba • kotvící bod • medián • nepeněžní odměny • odměna podle dovedností • odměna podle přínosu • odměna podle schopností • odměna podle výkonu • odměna za zásluhy • peněžní odměny • pobídkový efekt • referenční bod • rozpětí peněžní odměny • řízení odměňování • řízení odměňování založené na důkazech • řízení podle středního bodu • řízení základní peněžní odměny • řízení založené na důkazech • srovnávací analýza • struktury stupňů • struktury peněžních odměn • stupnice peněžních odměn • systém odměňování • tržní oceňování • tržní sazba • týmové odměňování • základní peněžní odměna • zvyšování peněžní odměny

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí a cíle řízení odměňování,
- stanovování peněžních odměn,
- tržní oceňování,
- hodnocení práce,
- řízení základních peněžních odměn,
- poskytování doplňkových peněžních odměn,
- vyjadřování uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- vyhodnocování odměňování,
- správu řízení odměňování.

27.1 Úvod

Cílem této kapitoly je vysvětlit, jak řídit odměňování v praxi. Kapitola začíná definováním pojetí a vymezením cílů řízení odměňování. Kapitola pokračuje vysvětlením jednotlivých součástí určitého systému odměňování – stanovování peněžních odměn prostřednictvím tržního oceňování a hodnocení práce, řízení základních peněžních odměn, poskytování doplňkových peněžních odměn, uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy a posky-

tování zaměstnaneckých výhod. Kapitola končí vysvětlením možností vyhodnocování odměňování a správy řízení odměňování.

27.2 Definice řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikami a postupy odměňování, které umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů organizace, útvaru nebo týmu. To znamená vytvářet, uplatňovat a spravovat určitý systém odměňování, který bude uspokojovat potřeby organizace i jejích zainteresovaných stran a bude fungovat nestranně, spravedlivě a konzistentně.

Řízení odměňování se týká peněžních odměn stejně jako nepeněžních odměn, jako je uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, příležitost ke vzdělávání a rozvoji nebo zvýšení odpovědnosti.

27.3 Cíle řízení odměňování

Podle Ghoshala a Bartletta (1995) by řízení odměňování mělo sloužit tomu, aby se hodnota lidem přidávala, nejen připisovala. Cíle řízení odměňování jsou následující:

- **Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí**, což znamená rozlišovat a oceňovat, do jaké míry lidé naplňují nebo překračují určitá očekávání.
- **Podporovat dosahování cílů organizace**, což znamená napomáhat tomu, aby organizace měla talentované a angažované lidi, které potřebuje.
- **Podporovat dosahování vysokého výkonu**, což znamená zajistit, aby systém odměňování takový výkon rozlišoval, oceňoval a podněcoval.
- **Podporovat a rozvíjet kulturu organizace**, což znamená propojit odměny s chováním, které je v souladu se základními hodnotami organizace.
- **Definovat správné chování a výsledky**, což znamená vymezit odpovídající očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy.

27.4 Stanovování peněžních odměn

Stanovování peněžních odměn je proces rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi. Tento proces sleduje dva cíle, které si často odporují: 1) být navenek konkurenceschopný, aby bylo možné přilákat, najmout a udržet lidi, které organizace potřebuje; 2) být uvnitř spravedlivý, aby určené sazby peněžních odměn náležitě odrážely relace mezi jednotlivými pracemi. Tyto cíle jsou naplňovány s využitím tržního oceňování a hodnocení práce.

Navenek konkurenceschopné peněžní odměny

Peněžní odměna není samozřejmě jediným faktorem, který rozhoduje o tom, zda se lidé k organizaci připojí nebo s ní zůstanou, ale je to faktor významný. Výši peněžních odměn nejvíce ovlivňuje zákon nabídky a poptávky. Jestliže poptávka po práci převyšuje nabídku

práce, jsou peněžní odměny vyšší, a naopak. Organizace zpravidla platí více, aby přilákaly a udržely kvalitní lidi na klíčových pracovních místech.

Potřeba být navenek konkurenceschopný znamená, že organizace musí brát v úvahu tržní sazby, když rozhoduje o výši peněžní odměny za určitou práci. Organizace by měly mít na paměti rčení, že „určitá práce se vyplatí, když trh rozhodne, že se taková práce vyplatí“. Proto se zásadním krokem rozhodování o výši peněžních odměn stává zjišťování tržních sazeb s využitím takzvaného „tržního oceňování“, které je vysvětleno dále v této kapitole.

Uvnitř spravedlivé peněžní odměny

Požadavek být uvnitř spravedlivý znamená, že organizace musí zajistit, aby za práci stejné hodnoty příslušela všem lidem v organizaci stejná peněžní odměna a aby sazby peněžních odměn náležitě odrážely relativní hodnoty jednotlivých prací. Ty se určují s využitím takzvaného „hodnocení práce“, které je vysvětleno dále v této kapitole. Jenže ve skutečnosti existuje určitý rozpor mezi potřebou být navenek konkurenceschopný a požadavkem být uvnitř spravedlivý. Někteří přijali heslo „trh vládne“ a dosahování vnitřní spravedlnosti považují za vedlejší. Ale v případě, že je tato politika uplatňována příliš důsledně, existuje určité riziko odcizení stávajících zaměstnanců, stejně jako porušení zákonných povinností zaměstnavatele. Toto riziko by mělo být bráno vážně.

27.5 Tržní oceňování

Tržní oceňování je proces rozhodování o možných strukturách a jednotlivých sazbách peněžních odměn v organizaci a získávání informací o tržních sazbách peněžních odměn (analýza tržních sazeb). Dosažení určitého souladu mezi tržními sazbami a sazbami v organizaci vyžaduje určité politické rozhodnutí. Organizace musí v záležitosti peněžních odměn zaujmout určitý „postoj“, který může být vyjádřen například jako záměr dosáhnout úrovně mediánu (průměru) tržních sazeb nebo platit na úrovni horního kvartilu tržních sazeb.

Využití tržního oceňování

Tržní oceňování umožňuje získávat podklady pro rozhodování o základních sazbách peněžních odměn, to znamená o množství peněz, které představuje základní sazbu peněžní odměny za určitou práci nebo pro určitého jedince. Cílem je zajistit, aby tyto sazby byly konkurenceschopné. To umožňuje vytvořit určitou strukturu peněžních odměn – určité peněžní odměny nebo určitá rozpětí peněžních odměn přiřadit určitým stupňům v určité struktuře stupňů, ve kterých jsou práce srovnatelné hodnoty. Informace o tržních sazbách mohou vést k zavedení určitých „tržních příplatků“ za některé práce nebo k vytvoření zvláštních struktur peněžních odměn, určitých „tržních skupin“, aby se zvládl tlak tržních sazeb. To se označuje jako „extrémní tržní oceňování“, kdy se tržní sazby stávají jediným podkladem pro rozhodování o sazbách a relacích v organizaci a obvyklé hodnocení práce se nevyužívá. Organizace, která uplatňuje takový postup, se označuje jako „trhem řízená“. Tržní oceňování může být spojeno s formálním hodnocením práce, které umožňuje stanovit vnitřní relace (relativní hodnoty prací v organizaci) a vytvořit určitou strukturu stupňů, ve kterých budou práce srovnatelné hodnoty.

Přijatelnost tržního oceňování

Přijatelnost jakékoliv formy tržního oceňování závisí na dostupnosti kvalitních údajů o tržních sazbách, stejně jako na kvalitě porovnávání práce s prací, neboli porovnávání podobných prací. Podoba takového tržního oceňování se tedy může měnit od prosté analýzy údajů podle názvů prací až po detailní srovnávací analýzu s využitím na zakázku provedeného šetření zaměřeného na skutečné ekvivalenty prací na trhu. Extrémní tržní oceňování může být jediným východiskem pro rozhodování o sazbách a relacích v organizaci, ovšem takový postup může vést k diskriminaci v odměňování, například v odměňování žen, kdy tržní sazby bývají tradičně diskriminační, což bývá v rozporu s příslušnými zákony.

Pojetí tržní sazby

Smyslem tržního oceňování je stanovit určitou tržní sazbu peněžní odměny za určitou práci, jenže pojetí tržní sazby není tak prosté, jak se zdá. Neexistuje nic takového jako definitivní tržní sazba za jakoukoliv práci, ani když se porovnávají stejně velké organizace ve stejném odvětví nebo ve stejné lokalitě. Různé zdroje informací o tržních sazbách za stejné práce přinášejí různé výsledky, protože se používají různé vzorky organizací, je obtížné dosáhnout přesné shody při porovnávání prací v organizaci a prací mimo ni a také různé údaje jsou získávány v různé době, takže nemusí vyhovovat.

To znamená, že analýza tržních sazeb může jen těžko poskytnout definitivní informaci o tržní sazbě za určitou práci. Pravděpodobně neúplné údaje z mnoha různých zdrojů, některé spolehlivější než jiné, je třeba určitým způsobem interpretovat, aby je bylo možné nějak využít. To může znamenat vyjádřit jakousi „odvozenou tržní sazbu“, což je jakýsi průměr získaných údajů, jenže takové pojetí je trochu pochybné.

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb zahrnuje následující kroky:

- Identifikovat a definovat práce, pro které je třeba získat údaje o tržních sazbách peněžních odměn. Jde o vzorové práce, které reprezentují různé úrovně nebo různá povolání a mohou být porovnávány s obdobnými pracemi jinde. Při provádění šetření je cílem dosáhnout co nejlepší shody mezi těmito vzorovými pracemi a obdobnými pracemi jinde.
- Identifikovat zdroje informací o tržních sazbách, což mohou být publikovaná šetření realizovaná poradenskými společnostmi nebo výzkumnými institucemi, speciální šetření realizovaná organizací, ať už vlastními silami nebo s využitím dodavatele, takzvaná „klubová šetření“, kdy se určití zaměstnavatelé domluví, že si budou vyměňovat informace o peněžních odměnách, nebo to mohou být inzeráty. Publikovaná šetření mohou být nejvhodnějším zdrojem kvalitních informací. Speciální a klubová šetření mohou být zdrojem užitečných informací, ale jsou časově náročná. Pokud je to možné, měl by být použit více než jeden zdroj. Inzeráty jsou k ničemu.
- Shromáždit, analyzovat a interpretovat údaje o tržních sazbách. Údaje o tržních sazbách peněžních odměn za určité práce je možné prezentovat v podobě určitého rozpětí tržních sazeb od nejnižší po nejvyšší, mediánu (prostřední hodnota v rozdělení tržních sazeb) nebo horního kvartilu (hodnota, nad níž se nachází čtvrtina nejvyšších tržních

sazeb) a dolního kvartilu (hodnota, pod níž se nachází čtvrtina nejnižších tržních sazeb). Interpretovat údaje o tržních sazbách peněžních odměn může znamenat stanovit odvozenou tržní sazbu z různých zdrojů.

- Využít získané informace o tržních sazbách peněžních odměn za určité práce v souladu s politickým rozhodnutím organizace o postoji k záležitosti peněžních odměn – úroveň peněžních odměn by měly být konkurenceschopné a dosažitelné.

27.6 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací. Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické.

Analytické hodnocení práce

Analytické hodnocení práce je založeno na rozkládání celých prací na řadu definovaných faktorů a následném porovnávání těchto faktorů s faktory v nějaké stupnici, popřípadě s faktory v nějakém profilu stupňů nebo rolí.

Předností analytického hodnocení práce je, že 1) hodnotitel musí vzít v úvahu každou charakteristiku práce zvlášť, než určí její relativní hodnotu a 2) hodnotitel má k dispozici definovaná měřítká nebo vodítka, která pomáhají zvyšovat objektivitu a konzistenci hodnocení práce.

Sada nástrojů k analytickému hodnocení práce je představena v kapitole 71. Hlavními metodami analytického hodnocení práce jsou bodovací metoda a analytické porovnávání.

Bodovací metoda

Bodovací metoda je nejpoužívanější metodou analytického hodnocení práce. Tuto metodu používalo 70 % respondentů se systémem hodnocení práce v šetření e-reward 2003.

Základní postup spočívá v rozložení určité práce na dílčí faktory, jako je odpovědnost, znalost, dovednost nebo rozhodování, které odpovídají jednotlivým požadavkům dané práce na toho, kdo ji vykonává. Pro účely hodnocení práce se předpokládá, že každý z těchto faktorů přispívá k hodnotě práce a že je součástí všech prací, které mají být hodnoceny, ale v různé míře.

Každý faktor je rozdělen do hierarchie úrovní, obvykle pěti nebo šesti. Tyto úrovně se definují proto, aby umožňovaly rozhodovat o tom, do jaké míry se určitý faktor týká práce, která je hodnocena. Každému faktoru je přidělen maximální počet bodů. Ten se může lišit faktor od faktoru s tím, jak se liší představa o relativním významu různých faktorů. To se označuje jako „explicitní vážení“, kdy se významnějším faktorům přiděluje vyšší maximální počet bodů. V případě, že se liší počet úrovní jednotlivých faktorů, znamená to, že tyto faktory jsou „váženy implicitně“, kdy faktory s více úrovněmi mají celkově více přidělených bodů.

Celkový počet bodů přidělený určitému faktoru je rozdělen mezi jednotlivé úrovně faktoru tak, aby vznikla určitá číselná stupnice. Kompletní systém zahrnuje definované faktory, vymezené úrovně faktorů a systém bodování (celkový počet bodů přiřazený každému faktoru a rozdělený mezi jednotlivé úrovně faktoru). To celé představuje takzvaný „faktorový plán“, popřípadě „faktorové schéma“.

Hodnocené práci se za každý faktor přidělí body odpovídající určité úrovni faktoru. To se provádí tak, že se porovnávají charakteristiky práce s definicemi úrovní faktoru a hledá se nejlepší shoda. Body přidělené za jednotlivé faktory se následně sečtou, čímž se získá celkový počet bodů, který vyjadřuje relativní hodnotu práce. Takto je možné určit relativní hodnotu všech prací v organizaci, aby je bylo možné uspořádat a zařadit do konkrétních stupňů v určité struktuře peněžních odměn, které vycházejí z hodnoty práce.

Analytické porovnávání

Podobně jako bodovací metoda je analytické porovnávání založeno na analýze určitého počtu definovaných faktorů. Profily prací, které mají být hodnoceny a které byly analyzovány a popsány z hlediska faktorů hodnocení práce, se porovnávají s profily stupňů, pásem nebo úrovní, které byly analyzovány a popsány z hlediska těch samých faktorů hodnocení práce. Profily prací se následně porovnávají s profily stupňů, pásem nebo úrovní, aby se našla nejlepší shoda, a tím nejhodnější stupeň, pásmo nebo úroveň hodnocené práce.

Analytické porovnávání je možné využít pro zařazování prací do stupňů, pásem nebo úrovní poté, co se provede hodnocení dostatečně velkého a reprezentativního souboru vzorových prací, které mohou sloužit jako základ pro porovnávání s jinými pracemi. K tomu může dojít ve velkých organizacích, když se domnívají, že není třeba absolvovat celý proces bodového hodnocení pro všechny práce, zejména když uplatňují generické role (skupiny podobných rolí). Zabere to méně času než použití bodovací metody, a výsledky mohou být stejně přesné.

Neanalytické hodnocení práce

Neanalytické hodnocení práce je založeno na porovnávání prací jako celku s cílem jejich zařazení do nějakých stupňů nebo nějakého jejich uspořádání – práce nejsou analyzovány z hlediska jejich faktorů. Takové hodnocení může fungovat na principu porovnávání „práce s prací“, kdy se určitá práce porovnává s jinou prací, aby se rozhodlo o tom, jestli je její hodnota větší, menší nebo stejná (metoda pořadí nebo metoda „interního benchmarkingu“). Alternativně může takové hodnocení fungovat na principu porovnávání „práce se stupnicí“, kdy se určitá práce jako celek porovnává s nějakou předem definovanou hierarchií stupňů prací, přičemž se hledá nejlepší shoda mezi definicí hodnocené práce a definicí určitého stupně (metoda klasifikační neboli katalogová). Metody neanalytického hodnocení práce se snadno zavádějí a uplatňují, ale neposkytují žádné definované standardy pro posuzování. Neumožňují měřit rozdíly mezi pracemi a neposkytují obranu v záležitostech rovného odměňování.

27.7 Řízení základních peněžních odměn

Řízení základních peněžních odměn souvisí s rozhodováním o základních sazbách peněžních odměn, to znamená o množství peněz, které představuje základní sazbu peněžní odměny za určitou práci nebo pro určitého jedince. Řízení základních peněžních odměn vychází z tržního oceňování i hodnocení práce a směřuje k vytváření a uplatňování určitých struktur stupňů a peněžních odměn.

Struktury stupňů a peněžních odměn

Struktury stupňů a peněžních odměn poskytují rámec pro řízení základních peněžních odměn a slouží jako prostředek k uskutečňování politiky odměňování. Umožňují organizaci uspořádat jednotlivé práce do určité hierarchie, definovat úrovně peněžních odměn, vymezit prostor pro zvyšování peněžních odměn a vytvořit základnu pro řízení relací peněžních odměn, pro dosahování rovnosti v odměňování a pro sledování a kontrolu uplatňování jednotlivých postupů odměňování. Také umožňují organizaci komunikovat se zaměstnanci o možnostech rozvíjení kariéry a získání peněžní odměny.

Struktury stupňů

Struktura stupňů se skládá z posloupnosti nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, které zahrnují práce srovnatelné hodnoty. Struktura s „úzkými stupni“ má obvykle deset nebo více stupňů, struktura se „širokými stupni“ má šest až osm stupňů a struktura se „širokými pásmy“ má méně než šest pásem. Může existovat jediná struktura definovaná počtem stupňů nebo pásem, které obsahuje. Alternativně může existovat struktura rozdělaná do několika „skupin kariér“ nebo „skupin prací“. Takové skupiny zahrnují práce, jejichž povaha a smysl jsou podobné, ale vykonávají se na různých úrovních.

Struktury peněžních odměn

Struktura peněžních odměn se skládá z rozpětí, skupin nebo stupnic peněžních odměn přiřazených ke každému stupni, pásmu nebo úrovni ve struktuře stupňů. Struktury peněžních odměn jsou definovány počtem stupňů, které obsahují, a zvláště u struktur s úzkými nebo širokými stupni také velikostí rozpětí peněžních odměn, které jsou k jednotlivým stupňům přiřazeny. Tato velikost je prostorem, který určitý stupeň poskytuje pro zvyšování peněžní odměny a zpravidla se vyjadřuje jako rozdíl mezi nejnižším a nejvyšším bodem rozpětí, a to v procentech. Takže například rozpětí od 20 000 Kč do 30 000 Kč bude mít velikost 50 %.

V rámci struktur s úzkými nebo širokými stupni se peněžní odměna může zvyšovat na základě zásluh nebo délky zaměstnání. Struktury se širokými pásmy jsou teoreticky flexibilnější, ale často obsahují určité zóny, které vymezují rozsah, v němž se peněžní odměny jednotlivců v určité pracovní roli nebo v souboru pracovních rolí mohou měnit okolo takzvaného „kotvícího bodu“ – sazby peněžní odměny pro plně schopného jedince v určité pracovní roli, která je v souladu s tržními sazbami. Jiným typem struktury peněžních odměn je určitá „stupnice peněžních odměn“, která se uplatňuje především ve veřejném a neziskovém sektoru. Tato stupnice se skládá z několika bodů, které vymezují peněžní odměnu za práci nebo pro jedince na určité úrovni v organizaci a zároveň ukazují možnosti zvyšování peněžní odměny v závislosti na délce zaměstnání v organizaci.

Některé organizace, zejména ty menší, nemají formální struktury stupňů a spoléhají se výhradně na určité „individuální sazby“ za konkrétní práci nebo pro konkrétního jedince. Tyto sazby nedefinují žádný prostor pro zvyšování peněžní odměny v podobě nějakého rozpětí nebo skupiny, i když je možné vyplácet bonusy nad úroveň těchto sazeb. Také se využívají určité „jednotlivé stupně prací“, což jsou ve skutečnosti individuální sazby s definovaným rozpětím peněžní odměny, řekněme 20 % na každou stranu individuální sazby, aby se vymezil prostor pro zvyšování peněžní odměny.

Zásady pro uplatňování struktur stupňů a peněžních odměn

Struktury stupňů a peněžních odměn by měly:

- odpovídat kultuře, charakteristickým rysům a potřebám organizace i jejím zaměstnancům;
- usnadňovat řízení relací peněžních odměn a dosahování nestrannosti, spravedlnosti, konzistentnosti a transparentnosti v řízení odměňování;
- zajistit náležité zařazení jednotlivých prací do odpovídajících stupňů a zabránit bezdůvodným přesunům do vyšších stupňů;
- být dostatečně flexibilní, aby se mohly přizpůsobovat tlakům, které pramení ze změn tržních sazeb a nedostatku kvalifikované pracovní síly;
- usnadňovat provozní flexibilitu a soustavný rozvoj;
- vytvářet prostor pro zvyšování peněžních odměn;
- naznačovat příležitosti týkající se odměňování, rozvoje a kariéry;
- být vytvořeny jasně a logicky, aby jejich podstata mohla být snadno a rychle vysvětlena zaměstnancům;
- umožnit organizaci provádět kontrolu uskutečňování politik odměňování a dodržování rozpočtů.

Typy struktur stupňů a peněžních odměn

Hlavní typy struktur stupňů a peněžních odměn, jejich rysy, výhody a nevýhody, jsou shrnuty v tabulce 27.1.

Tab. 27.1 Charakteristiky různých struktur stupňů a peněžních odměn

| Typ struktury | Rysy | Výhody | Nevýhody |
|------------------------------|--|---|--|
| Struktura s úzkými stupni | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posloupnost deseti nebo více stupňů prací. ▪ Úzká rozpětí peněžních odměn, např. 20–40 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn obvykle souvisí s výkonem. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně ukazuje relace mezi peněžními odměnami. ▪ Usnadňuje řízení. ▪ Snadno pochopitelná. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytváří strnulé hierarchie. ▪ Náchylná k bezdůvodným přesunům do vyšších stupňů. ▪ Nevhodná pro plochou organizaci. |
| Struktura se širokými stupni | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posloupnost šesti až osmi stupňů prací. ▪ Poměrně široká rozpětí peněžních odměn, např. 40–50 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí určitých zón. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně ukazuje relace mezi peněžními odměnami. ▪ Usnadňuje řízení. ▪ Snadno pochopitelná. ▪ Širší stupně se vymezují jasněji. ▪ Bezdůvodné přesuny do vyšších stupňů se lépe kontrolují. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příliš velký prostor pro zvyšování peněžních odměn. ▪ Poskytuje možnost kontroly, ale obtížněji se řídí. ▪ Může být nákladná. |
| Struktura se širokými pásmy | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Řada pěti nebo šesti širokých pásem. ▪ Široká pásma peněžních odměn, obvykle mezi 50 a 80 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí s přínosem a schopnostmi. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilnější. ▪ Odměňuje horizontální rozvoj a růst schopností. ▪ Vyhovuje novému stylu organizací. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytváří nerealistická očekávání týkající se prostoru pro zvyšování peněžních odměn. ▪ Zdá se, že omezuje prostor pro povýšení. ▪ Obtížně pochopitelná. ▪ Problémy rovného odměňování. |



| Typ struktury | Rysy | Výhody | Nevýhody |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Struktura rozdělená do skupin kariér | <ul style="list-style-type: none"> Identifikované a definované skupiny kariér. Pro každou skupinu jsou definovány dráhy kariéry v podobě hlavních činností a požadavků na schopnosti. Pro každou skupinu je určena stejná struktura stupňů a peněžních odměn. | <ul style="list-style-type: none"> Vyjasňuje dráhy kariéry v rámci skupin i mezi nimi. Uspadňuje dosažení rovnosti mezi skupinami a tedy i stejné odměny za stejnou práci. Uspadňuje definování úrovní. | <ul style="list-style-type: none"> Může být obtížné ji řídit. Může lidi rozdělovat. |
| Struktura rozdělená do skupin prací | <ul style="list-style-type: none"> Oddělené struktury stupňů a peněžních odměn pro skupiny podobných prací. Zvyšování peněžních odměn souvisí se schopnostmi nebo s přínosem. | <ul style="list-style-type: none"> Uspadňuje diferenciaci peněžních odměn mezi různými skupinami. Definuje dráhy kariéry na základě jasných kritérií. | <ul style="list-style-type: none"> Může lidi rozdělovat. Může omezovat horizontální rozvoj kariéry. Může být obtížné udržet vnitřní spravedlnost mezi skupinami, pokud nebude založena na hodnocení práce. |
| Stupnice peněžních odměn | <ul style="list-style-type: none"> Řada bodů vymezujících peněžní odměnu za práci nebo pro jedince na určité úrovni v organizaci. Zvyšování peněžních odměn souvisí s délkou zaměstnání. | <ul style="list-style-type: none"> Snadno se řídí. Zvyšování peněžní odměny není založeno na úsudku manažerů. | <ul style="list-style-type: none"> Neposkytuje žádný prostor pro diferenciaci peněžních odměn podle výkonu. Může být nákladná, když dochází k bezdůvodným přesunům vzhůru. |

Kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn

Možná kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn jsou shrnuta v tabulce 27.2.

Tab. 27.2 Kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn

| Typ struktury | Kritéria pro volbu struktury |
|------------------------------|---|
| Struktura s úzkými stupni | <ul style="list-style-type: none"> organizace je velká a byrokratická s dobře definovanými a rozsáhlými hierarchickými úrovněmi; očekává se, že peněžní odměny se budou zvyšovat v podobě malých, ale poměrně častých kroků; v kultuře organizace je připisován značný význam určitému postavení a odpovídajícímu zařazení do určitého stupně; je požadován určitý, ale nepřilíhší velký prostor pro zvyšování peněžních odměn v rámci stupňů. |
| Struktura se širokými stupni | <ul style="list-style-type: none"> předpokládá se, že pokud existuje poměrně omezený počet stupňů, bude možné tyto stupně definovat a rozlišovat přesněji, což zlepší přesnost zařazování prací do stupňů; existující struktura s úzkými stupni je hlavní příčinou bezdůvodných přesunů prací do vyšších stupňů; předpokládá se, že zvyšování peněžních odměn v rámci stupňů může záviset na přínosu a že je možné zavést efektivní kontrolní mechanismus. |
| Struktura se širokými pásmy | <ul style="list-style-type: none"> je požadována větší flexibilita ve stanovování a řízení peněžních odměn; předpokládá se, že rozhodování o zařazování prací do stupňů by se už nemělo řídit hodnocením práce; pozornost je zaměřena na odměňování lidí za horizontální rozvoj; v organizaci byl snížen počet úrovní řízení. |



| Typ struktury | Kritéria pro volbu struktury |
|--------------------------------------|--|
| Struktura rozdělená do skupin kariér | <ul style="list-style-type: none"> ▪ existují různé skupiny kariér a v rámci těchto skupin, stejně jako mezi těmito skupinami, je možné rozlišit a vymezit různé dráhy kariéry; ▪ v organizaci existuje silný důraz na rozvoj kariéry; ▪ existují účinné metody definování schopností. |
| Struktura rozdělená do skupin prací | <ul style="list-style-type: none"> ▪ existují zvláštní skupiny prací, které je třeba odměňovat odlišně; ▪ skupiny zahrnují práce, jejichž povaha a smysl jsou podobné, ale vykonávají se na různých úrovních, s různou mírou odpovědnosti; ▪ předpokládá se, že dráhy kariéry musí být definovány z hlediska požadavků na schopnosti. |
| Stupnice peněžních odměn | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tradiční přístup organizací ve veřejném a neziskovém sektoru, který vyhovuje kultuře těchto organizací; ▪ předpokládá se, že je nemožné spravedlivě a konzistentně měřit různé úrovně přínosu; ▪ důležitým hlediskem je jednoduchost řízení odměňování. |

Zvyšování peněžních odměn

Ke zvyšování peněžních odměn dochází, když se navyšují základní peněžní odměny jedinců v rámci vymezených rozpětí nebo skupin peněžních odměn ve vytvořené struktuře stupňů a peněžních odměn, když jsou jedinci povyšováni do vyšších funkcí nebo když jsou jedinci zařazováni do vyšších stupňů v určité struktuře peněžních odměn. Jinou možností je systém založený na individuálních sazbách peněžních odměn za konkrétní práce nebo pro konkrétní jedince. Tento systém nevytváří žádný prostor pro zvyšování peněžních odměn v rámci nějakých rozpětí nebo skupin, takže jedinou možností je navyšovat stanovené individuální sazby. Další možností je systém založený na individuální doplňkové peněžní odměně, kdy se peněžní odměna jedinců může zvyšovat na základě zásluh nebo délky zaměstnání. Určitou možností je také systém bonusů, kdy se peněžní odměna jedinců může zvyšovat na základě jejich výkonu, stejně jako výkonu týmu nebo organizace.

27.8 Poskytování doplňkových peněžních odměn

Doplňkové peněžní odměny jsou poskytovány k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání. Doplňkové peněžní odměny mohou být poskytovány buď ve formě určitého pevného zvýšení základních peněžních odměn, nebo ve formě vyplacení určitých pohyblivých peněžních bonusů navíc. Doplňkové peněžní odměny poskytované v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech se označují jako „odměny za zásluhy“. Jestliže se poskytují výhradně v závislosti na výkonu, označují se jako „odměny podle výkonu“. Doplňkové peněžní odměny poskytované v závislosti na délce zaměstnání se označují jako „odměny podle délky zaměstnání“. Peněžní bonusy mohou být vypláceny v závislosti na výkonu jednotlivců, týmů i organizace. Peněžní odměny navíc k základní peněžní odměně je možné vyplácet také na základě určitého pobídkového systému.

Šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013d) odhalilo, že nejběžnější rozdělení mezi celkovými výdaji na pevné a pohyblivé peněžní odměny bylo 90 % v případě pevných a 10 % v případě pohyblivých peněžních odměn; 71 % respondentů vztahovalo peněžní odměnu k individuálnímu výkonu.

Odměny za zásluhy

Rozhodování o uplatňování odměn za zásluhy by mělo být založeno na kritickém zhodnocení argumentů pro a proti odměnám za zásluhy, stejně jako na poznání a pochopení kritérií úspěšného uplatňování odměn za zásluhy.

Argumenty pro odměny za zásluhy

Nejsilnějším argumentem ve prospěch odměn za zásluhy je, že jedinci, kteří přinášejí více, by měli být také lépe placeni. Je možné tvrdit, že je správné a vhodné oceňovat dosažené úspěchy cestou peněžních, a tedy hmatatelných odměn. Je to v souladu s principem distributivní spravedlnosti, který ačkoliv zdůrazňuje, že odměny by měly být spravedlivé, nevyžaduje, aby byly stejné, s výjimkou případů, kdy hodnota přínosu je stejná. Peněžní odměny mohou být využity také k tomu, aby se zvýraznily klíčové oblasti výkonu, aby se vyzdvihlo chování, které je oceňováno, a obecně, aby se zdůraznil význam vysokého výkonu.

Existuje řada výzkumů, které dokazují, že peněžní odměny mohou zlepšovat výkon. Takové výzkumy uskutečnili ve Spojeném království Boothová a Frank (1999), Marsden (2004), Prentice a kol. (2007) nebo Thompson (1998) a ve Spojených státech Guptaová a Shaw (1998), Jenkins a kol. (1998), Lazear (1999) nebo Prendergast (1999), a všichni našli pozitivní vztah mezi peněžními pobídkami a výkonem.

Argumenty proti odměnám za zásluhy

Hlasitá vlna nesouhlasu se vzedmula proti „pobídkovému efektu“ odměn za zásluhy. Jedním z nejznámějších a nejvýznamnějších byl hlas Alfieho Kohna (1993, s. 62), který v *Harvard Business Review* uvedl: „Odměny podobně jako tresty mohou ve skutečnosti oslabovat vnitřní motivaci, která vede k dosahování optimálního výkonu. Čím více bude manažer zdůrazňovat, kolik si může zaměstnanec za dobře odvedenou práci vydělat, tím méně se zaměstnanec bude zajímat o práci samotnou.“ Jeho závěr byl takový, že „úplatky na pracovišti prostě nemohou fungovat“ (tamtéž, s. 63). Jeffrey Pfeffer (1998b, s. 114) ve svém neméně významném článku „Šest nebezpečných mýtů o odměně“ v *Harvard Business Review* uvedl: „Většina systémů odměňování za zásluhy má dvě vlastnosti: jejich řízení zabírá obrovskou spoustu času a dělají každého nešťastným.“

Převládající názor, alespoň v akademických kruzích, je takový, že peněžní odměny jsou špatné – protože nefungují a jsou skutečně zhoubné, zatímco nepeněžní odměny jsou dobré, alespoň tehdy, když podněcují vnitřní motivaci, která vyplývá z práce samotné.

Konkrétní argumenty proti odměnám za zásluhy jsou:

- míra, v jaké systémy odměňování za zásluhy podněcují, je diskutabilní – částky určené k rozdělení jsou obvykle tak malé, že nemohou působit jako pobídka; šetření Industrial Relations Services (IRS, 2012) zaměřené na trendy v odměňování ukázalo, že průměrné zvýšení odměn za zásluhy bylo pouze 2,9 %;
- kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy (viz níže) jsou náročná a obtížně dosažitelná;
- peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci – vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, je hlubší a trvalejší;
- lidé reagují na jakoukoliv formu podněcování velmi odlišně – není možné předpokládat, že peníze budou motivovat všechny lidi stejně, ale přesto je tento předpoklad východiskem odměňování za zásluhy;

- peněžní odměny mohou motivovat ty, kteří je dostanou, ale mohou demotivovat ty, kteří je nedostanou, a počet demotivovaných může být mnohem vyšší než počet motivovaných;
- systémy odměňování za zásluhy mohou vyvolávat více nespokojenosti než spokojenosti, jestliže jsou vnímány jako nespravedlivé, nepřiměřené a špatně řízené, což se může snadno stát;
- v lidech mohou systémy odměňování za zásluhy vyvolávat nedůvěru, proto se obávají, že nároky na výkon se budou soustavně zvyšovat, takže systémy odměňování za zásluhy mohou úspěšně fungovat jen po omezenou dobu;
- systémy odměňování za zásluhy závisejí na existenci přesných a spolehlivých metod měření výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností, které nemusejí existovat;
- jednotlivci jsou podněcováni k tomu, aby se zaměřovali pouze na ty aspekty výkonu, které jsou odměňovány;
- rozhodování o odměnách za zásluhy závisí na úsudku manažerů, který může být v případě absence spolehlivých kritérií stranický, předpojatý, rozporuplný nebo nepodložený;
- pojetí odměňování za zásluhy je založeno na předpokladu, že lidé mají výkon plně pod kontrolou, jenže ve skutečnosti je výkon ovlivňován systémem, ve kterém lidé pracují;
- odměny za zásluhy, zvláště odměny podle výkonu, mohou neblaze ovlivňovat kvalitu práce a týmovou práci.

Toto jsou vážné argumenty a další váhu jim dodává skutečnost, že systémy odměňování za zásluhy se obtížně řídí úspěšně. Mnohé organizace, včetně institucí veřejné správy, se v osmdesátých letech 20. století vrhly na odměňování podle výkonu, aniž by skutečně chápaly, jak zařídit, aby to fungovalo. Nevyhnutelně tak vznikaly problémy s realizací. Výzkumy, jako jsou ty, které uskutečnili Bowey a Thorpe (1982), Kessler a Purcell (1992), Marsden a Richardson (1994) nebo Thompson (1992a, 1992b), tyto problémy odhalily. Systémy odměňování za zásluhy mohou selhat, když se nevěnuje dostatečná pozornost jejich začlenění do kontextu a kultury organizace. Ale problémy jsou často založeny na potížích spojených se zaváděním a využíváním těchto systémů, zejména na nevhodných procesech řízení pracovního výkonu, na neefektivní komunikaci a nedostatečném zapojení nebo na neschopnosti a neochotě liniových manažerů řádně plnit svoji roli. Wrightová (1991, s. 82) uvedla: „Dokonce i nejhrolivější zastánci odměňování podle výkonu uznávají, že je obtížné takové odměňování řídit úspěšně.“ Rovněž Trevor (2011, s. 201) vyslovil pochybnosti o tom, do jaké míry jsou takové systémy zvládnutelné.

Kritické zhodnocení odměn za zásluhy

Argument, že lidé by měli být odměňováni v souladu s hodnotou jejich přínosu, je silný, avšak osamocený. Důkazy o tom, že pobídky zlepšují výkon, jsou diskutabilní. Za určitých podmínek, jak dokázaly některé výzkumy, to funguje, ovšem za jiných podmínek to nefunguje. V případě většiny systémů odměňování za zásluhy je nepravděpodobné, že by vytvářely přímou pobídku, jednoduše proto, že nevyhovují náročným požadavkům, jako je existence jasného vztahu mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a skutečnost, že hodnota získané odměny musí stát za vynaložené úsilí. Jejich hlavním účelem je rozlišovat a oceňovat míru přínosu, jenže i to je diskutabilní, protože je obtížné zajistit spravedlivé a konzistentní hodnocení pracovního výkonu, které by mělo být východiskem pro rozhodování o odměnách za zásluhy. Tyto systémy mohou více lidí demotivovat než motivovat.

Ale jaká je alternativa? Mělo by se všem lidem platit stejně, jakkoli odvádějí dobrou práci? Nebo by se lidem mělo přidávat v souladu s délkou zaměstnání – platit lidem za

to, že jsou v práci? Přes všechny zmíněné problémy by zřejmě bylo lepší zachovat nějaký systém odměňování za zásluhy, ale je třeba zvážit možné potíže spojené se zaváděním a využíváním takového systému a je třeba udělat všechno proto, aby veškerá rozhodnutí týkající se odměn za zásluhy byla spravedlivá, konzistentní a transparentní. Také je třeba vzít v úvahu náročná kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy.

Kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy

Kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy jsou následující:

- Lidé vidí jasnou souvislost mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají.
- Odměny stojí za to.
- Existují spravedlivé a konzistentní nástroje pro měření nebo hodnocení výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností.
- Lidé jsou schopni ovlivňovat svůj výkon prostřednictvím změny svého chování a rozvoje svých znalostí, dovedností a schopností.
- Odměna následuje co možná nejdříve po dosažení úspěchu, za který je poskytována.
- Systém zapadá do kultury organizace.
- Systém je zvládnutelný a nákladově efektivní.
- Systém je podporován dobře zavedenými metodami měření výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností.

Volba systému odměňování za zásluhy

Rozhodování o zavedení a využívání určitého systému odměňování za zásluhy by mělo být založeno na analýze rysů, výhod, nevýhod a vhodnosti jednotlivých systémů, které jsou shrnuty v tabulce 27.3, a to ve vztahu k výše uvedeným kritériím pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy.

Nejpopulárnější je systém odměňování podle výkonu. Tento systém využívalo 84 % respondentů se systémem odměňování za zásluhy v šetření e-reward 2009. Následovaly systémy odměňování podle přínosu (57 % respondentů), odměňování podle schopností (33 % respondentů) a odměňování podle dovedností (21 %).

Tab. 27.3 Systémy odměňování za zásluhy

| Typ systému | Hlavní rysy | Výhody | Nevýhody | Vhodnost |
|-------------------------|--|--|--|--|
| Odměňování podle výkonu | Zvýšení základní peněžní odměny nebo vyplacení bonusů závisí na hodnocení pracovního výkonu. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Může motivovat (ale je to nejisté). ▪ Spojuje odměny s cíli. ▪ Uspokojuje potřebu být odměňován za dosažené úspěchy. ▪ Sděljuje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nemusí motivovat. ▪ Spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní. ▪ Zaměřuje se na výstup, nikoliv na kvalitu. ▪ Spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu. ▪ Obtížně se řídí úspěšně. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze. ▪ V organizacích s kulturou zaměřenou na výkon. ▪ Když může být výkon měřen objektivně. |



| Typ systému | Hlavní rysy | Výhody | Nevýhody | Vhodnost |
|-----------------------------|---|--|--|--|
| Odměňování podle schopností | Zvýšení peněžní odměny závisí na úrovni schopností. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností. ▪ Podněcuje rozvíjení schopností. ▪ Může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založeného na schopnostech. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úrovní schopností může být obtížné. ▪ Ignoruje výstupy – nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány. ▪ Spoléhá na dobře připravené a oddané liniové manažery. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit. ▪ Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem. ▪ Kde může být nevhodné nebo obtížné měřit výstupy. ▪ Kde existuje dobře zavedená soustava schopností. |
| Odměňování podle přínosu | Zvýšení peněžní odměny nebo vyplacení bonusů závisí jak na vstupu (schopnosti), tak na výstupu (výkon). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, může být obtížné měřit přínos a obtížně se řídí úspěšně. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Když se věří, že se vyplatí přístup zahrnující jak vstupy, tak výstupy. |
| Odměňování podle dovedností | Zvýšení peněžní odměny závisí na osvojení si dovedností. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Podněcuje a odměňuje osvojování si dovedností. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Může být drahé odměňovat lidi za dovednosti, které nevyužívají. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ve výrobních a maloobchodních organizacích. |

Odměny podle délky zaměstnání

V některých organizacích, zvláště ve veřejném a neziskovém sektoru, se peněžní odměny mohou zvyšovat cestou určitých pevných přírůstků na nějaké stupnici peněžních odměn v závislosti na délce zaměstnání. Někdy může být vytvořen určitý prostor pro změny přírůstků na stupnici peněžních odměn v závislosti na výkonu.

Odměňování podle délky zaměstnání podporují mnohé odborové organizace ve veřejném sektoru, protože takové odměňování vnímají jako spravedlivé – s každým se zachází stejně. Vzniká dojem, že závislost peněžních odměn spíše na délce zaměstnání než na výkonu nebo schopnostech omezuje stranické a nepodložené posuzování lidí, ke kterému mají manažeri sklon. Někteří lidé se domnívají, že zásada odměňovat lidi za věrnost v závislosti na délce zaměstnání je dobrá. Odměňování podle délky zaměstnání se také snadno řídí; ve skutečnosti se nemusí řídit vůbec.

Argumenty proti odměňování podle délky zaměstnání spočívají v tom, že:

- je nespravedlivé v tom smyslu, že stejné zvyšování odměn podle délky zaměstnání nerespektuje skutečnost, že někteří lidé přispívají více než jiní a podle toho by také měli být odměňováni;
- nepodněcuje k dobrému výkonu; ve skutečnosti odměňuje špatný výkon stejně jako dobrý;

- je založeno na předpokladu, že výkon se s praxí zlepšuje, ale to není tak jisté;
- může být nákladné – všichni mohou dosáhnout vrcholu stupnice, zvláště v dobách nízké fluktuace zaměstnanců, jenže náklady na jejich odměňování nejsou ospravedlněny přidanou hodnotou, kterou vytvářejí.

Tyto argumenty přesvědčily většinu organizací. Nicméně některé organizace se obávají řízení nějaké jiné formy odměňování za zásluhy a s uspokojením spoléhají na určité individuální sazby za konkrétní práci nebo pro konkrétního jedince, které mohou zvýšit, kdykoliv si myslí, že si někdo zaslouží více.

Týmové odměňování

Týmové odměňování spojuje vyplácení odměn členům formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu v souladu s nějakým zveřejněným vzorcem nebo ad hoc v případě mimořádných úspěchů. Odměny jednotlivců mohou být rovněž ovlivněny hodnocením jejich přínosu k výsledkům týmu. Týmové odměňování může posilovat kooperativní chování, podporovat flexibilní práci a *multiskilling* nebo vyjasňovat týmové cíle. Může také podněcovat méně efektivní členy týmů k tomu, aby se zlepšovali a plnili týmové standardy nebo může podporovat rozvíjení autonomních týmů. Ale:

- Efektivnost týmového odměňování závisí na existenci dobře vymezených a vyzrálých týmů, což nemusí být splněno, a i kdyby bylo, je otázkou, zda takové týmy musí být podněcovány s využitím čistě peněžních odměn.
- Týmové odměňování se může zdát nespravedlivé těm jedincům, kteří mají pocit, že jejich vlastní úsilí není odměňováno.
- Tlak na přizpůsobení, který je týmovým odměňováním podtržen, by mohl vést k tomu, že tým bude udržovat své výstupy na nejnižší možné úrovni, postačující k získání toho, co je kolektivně považováno za rozumnou odměnu, ale nic víc.
- Může být obtížné vytvořit ukazatele výkonu a metody hodnocení týmového výkonu, které by byly spravedlivé – vzorec týmového odměňování může být založen na libovolném předpokladu o správném vztahu mezi úsilím a odměnou.
- Lidé mohou usilovat o přechod ze špatně pracujících týmů do vysoce výkonných týmů; jestliže se to umožní, může to rozvrátit a poznamenat týmy, ze kterých lidé odcházejí; jestliže se to neumožní, mohou ve špatně pracujících týmech přibývat nespokojení lidé, což celou situaci ještě zhorší.
- V případě mnoha organizací nevýhody převažují nad výhodami. To je možná důvod, proč týmové odměňování uplatňovalo jen 11 % respondentů šetření e-reward 2009.

Odměňování za výkon organizace

Mnoho organizací věří, že jejich systém peněžního odměňování by měl překračovat hranice individuálního odměňování za zásluhy, které nerozlišuje a neoceňuje kolektivní úsilí, nebo hranice týmového odměňování, které je obtížné. Věří, že jejich systém by měl podporovat oddanost a angažovanost a přesvědčovat zaměstnance, že jsou zainteresováni na podniká-

ní, stejně jako by jim měl poskytovat nějakou další odměnu. Výsledkem je, že organizace poskytují peněžní odměny, které se vztahují k výkonu organizace.

Třemi typy formálních systémů odměňování za výkon organizace jsou:

- **podíly na zisku** – vyplácení částek v penězích nebo v akciích v závislosti na zisku organizace;
- **podíly na vlastnictví** – zaměstnanci mají možnost nakoupit akcie organizace;
- **podíly na výnosu** – zaměstnancům jsou vypláceny částky v penězích v závislosti na finančních výnosech organizace v souvislosti se zlepšením jejího výkonu.

27.9 Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy

Nepeněžní uznání jako součást celkové odměny znamená možnost vyjádřit jednotlivcům uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, a to buď neformálně, během každodenních setkání, nebo formálně, během zvláštních příležitostí. Uznání může být vyjádřeno v tichosti mezi nadřízeným a podřízeným, nebo v rámci veřejných oslav dosažených úspěchů.

Systém vyjadřování uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy může být v organizaci formální a společenskou záležitostí, kdy se předávají dary, nabízí se pohoštění a sklízí se potlesk. Ocenění je obvykle nepeněžní, ale některé organizace poskytují peněžní ocenění. Důležité je, aby se uznání vyjadřovalo také méně formálně, kdy nadřízený podřízenému prostě řekne „dobrá práce“, „děkuji“ nebo „blahopřeji“.

27.10 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny. Jako takové mohou být odložené nebo podmíněné, jako například penzijní systém, nějaké pojištění nebo nemocenský příspěvek, nebo mohou být bezprostřední, jako například služební automobil nebo nějaká půjčka. Zahrnují také dovolenou navíc nebo nějaké dny volna, které nemusí být striktně odměnou. Zaměstnanecké výhody se někdy označují poněkud opovržlivě jako „požitky“, „sociální výhody“ nebo „okrajové výhody“, jenže když se týkají osobní bezpečnosti nebo osobních potřeb, mohou být jen stěží označovány jako „okrajové výhody“. Systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod umožňují zaměstnancům si v rámci určitého limitu vybrat druh nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim zaměstnavatel nabízí.

Poskytování penzí doznalo v poslední době výrazných změn. Tradiční systémy definované dávky, kdy se penze poskytuje na základě posledního výdělku, se ukazují jako příliš drahé, a proto jsou rychle nahrazovány levnějšími systémy definovaného příspěvku, kdy penze odpovídá tomu, jakou roční výplatu je možné získat za peníze shromážděné určitým fondem pro nějakého člena. Šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013d) odhalilo, že průměrný příspěvek zaměstnavatele do určitého systému definovaného příspěvku byl 7,9 % mzdy, zatímco průměrný příspěvek zaměstnance byl 5,0 % mzdy.

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn. Mohou činit jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, a proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno.

27.11 Vyhodnocování odměňování

Vyhodnocování odměňování znamená posuzování efektivnosti stávajících nebo nových politik a postupů odměňování. V podstatě jde o porovnávání výsledků odměňování s cíli odměňování, aby bylo možné odpovědět na otázku, do jaké míry systém odměňování naplňuje svůj účel. Cíle vyhodnocování odměňování jsou následující:

- zjistit, jak dobře zavedené politiky a postupy odměňování fungují a odhalit případné problémy;
- zjistit, jestli inovace v odměňování fungují tak, jak bylo plánováno a jestli přinášejí očekávané výsledky;
- zajistit, aby různé části systému odměňování přinášely za vložené peníze odpovídající hodnotu;
- zajistit podklady nezbytné k tomu, aby bylo možné určit, co je třeba udělat pro zlepšení efektivnosti odměňování.

Jistá neschopnost vyhodnocovat poskytované odměny a uplatňované odměňování je určitou slabinou všech, kteří se řízením odměňování zabývají. To zaznamenal Pfeffer (1998b, s. 213), který uvedl: „Jen málo důkazů prokazuje efektivnost odměn, ačkoliv mnoho důkazů nasvědčuje tomu, že odměny a jejich navrhování působí jako strašák, který přitahuje pozornost manažerů.“ Gerhart a Rynesová (2003, s. 1) poznamenali:

Odměňování je poměrně složité a často mlhavé téma. Přestože náklady na odměňování v americké ekonomice dosahují v průměru 65–70 % celkových nákladů, většina manažerů si není jistá pravděpodobnými dopady toho, když na zaměstnance vydávají více nebo méně, nebo když zaměstnance odměňují různými způsoby.

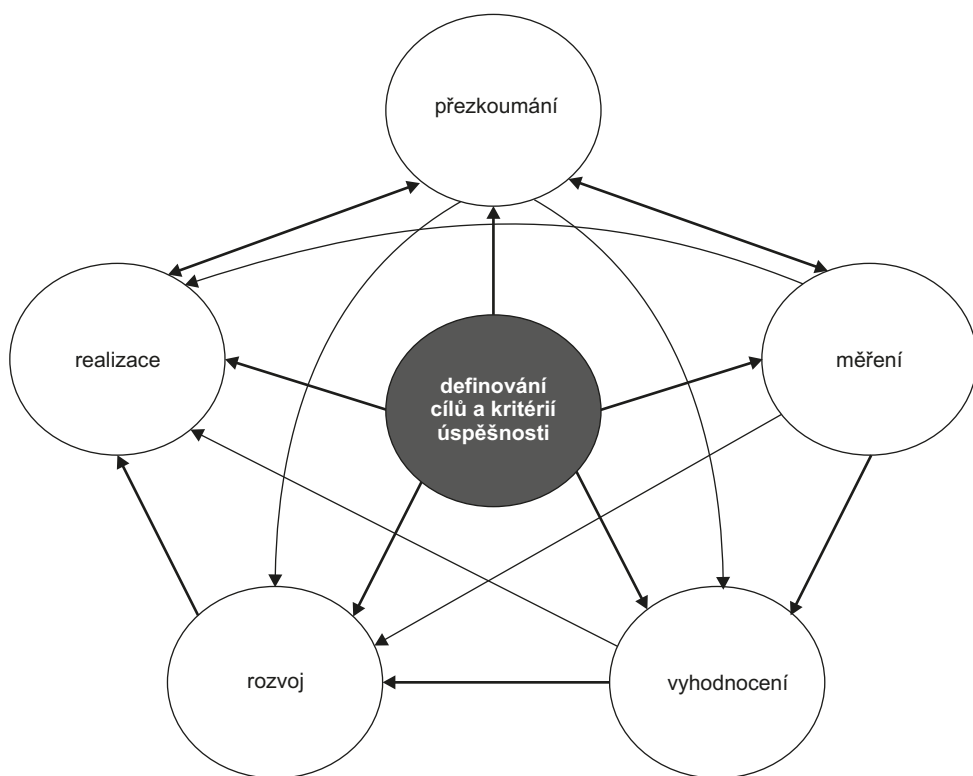
Vyhodnocování odměňování je prostředkem zlepšování efektivnosti řízení odměňování. Je to způsob uvažování založený na získávání odpovědí na následující otázky, které vymezili Armstrong a kol. (2010, s. 101):

- O co se snažíme, co je pro organizaci důležité, jak to měříme?
- Jak nám stávající postupy odměňování pomáhají nebo nám brání v tom, o co se snažíme, a jaké o tom máme důkazy?
- Jak by změny odměňování mohly zlepšit dosahování požadovaných výsledků?
- Jak můžeme vylepšení realizovat a jak sami sobě dokážeme, že vylepšení fungují?

Využití řízení založeného na důkazech

Řízení založené na důkazech (*evidence-based management*) by mělo být východiskem systematického vyhodnocování odměňování. Jak uvedl Pfeffer (1998b, s. 196): „Úvahy týkající se odměňování musí být vedeny logikou a důkazy, nikoli vírou nebo ideologií.“ Rousseau (2006, s. 256) vysvětlil: „Řízení založené na důkazech znamená převést principy založené na nejlepších důkazech do běžných postupů organizace.“ Armstrong a kol. (2011) dospěli ve svém výzkumu k závěru, že existuje řada aktivit, které reprezentují řízení odměňování založené na důkazech, jako je definování strategických cílů, přezkoumání stávajících politik

a postupů odměňování, měření efektivity odměňování nebo využití získaných údajů za účelem vyhodnocení dosažených výsledků odměňování jako východiska pro zavedení nových nebo zdokonalených postupů odměňování. Jenže tyto aktivity jsou prováděny všemi možnými způsoby; někdy postupně, někdy ne, zkrátka podle situace. Obrázek 27.1 znázorňuje model vzájemných vztahů mezi aktivitami řízení odměňování založeného na důkazech, kdy vše probíhá od definování cílů a kritérií úspěšnosti odměňování přes přezkoumání, měření, vyhodnocení a rozvoj až po realizaci a další přezkoumání. To se může odehrávat za určitých podmínek, kdy například přezkoumání provádí externí poradce. Ale jak ukázaly případové studie vypracované Armstrongem a kol., v praxi nemusí být tyto aktivity vymezeny nebo řízeny v předepsaném pořadí. Tyto aktivity jsou úzce propojené a mohou se překrývat. Definování cílů, přezkoumání a měření ovlivňují všechny ostatní aktivity, stejně jako vyhodnocení. Tyto aktivity mohou probíhat kdykoliv, nebo všechny najednou, a všechny přímo ovlivňují konečné aktivity rozvoje a realizace.



Obr. 27.1 Vzájemné vztahy mezi aktivitami řízení odměňování založeného na důkazech

Doporučení k vyhodnocování odměňování

Následující doporučení k vyhodnocování odměňování jsou od jednoho zkušeného specialisty na odměňování z jedné organizace, ve které Armstrong a kol. (2011) zpracovávali případovou studii:

1. Nejlepším výchozím momentem před definováním jakýchkoliv cílů nebo zahájením měření čehokoliv je rozhodnout, čeho chce organizace dosáhnout.
2. Jakmile bylo rozhodnuto, měli byste využít co možná nejvíce dostupných údajů k tomu, abyste je porovnali s trhem, než bude rozhodnuto, kde by se organizace měla nacházet.
3. Buďte opatrní, když interpretujete údaje, jako je vysoká míra spokojenosti zaměstnanců nebo jiné míry související s vnímáním – mohou odrážet spíše štědré než efektivní odměny.
4. V některých případech není vyhodnocení nutné – je jasně vidět, že některé prvky systému odměňování fungují a některé nefungují.
5. Vaším úkolem je dát získané důkazy do souvislostí a pokusit se interpretovat, co se skutečně děje a proč.

Některé z dostupných softwarů určených pro vyhodnocování odměňování pracujících převážně s kvantitativními ukazateli a neberou v úvahu některé další faktory, které by mohly být významné, což je výzva pro vás, interpretovat získané údaje a dávat jim určitý smysl.

27.12 Správa řízení odměňování

Správa řízení odměňování se provádí s využitím tří hlavních aktivit: řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy, všeobecné revize a úpravy peněžních odměn a individuální revize a úpravy peněžních odměn.

Řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy

Srovnávací analýza vyjadřuje v procentech poměr mezi skutečnými a politikou odměňování předpokládanými sazbami peněžních odměn v určité struktuře peněžních odměn. Jako určující hodnota politiky odměňování se používá „střední bod“ nebo „referenční bod“ v rozpětí peněžních odměn, který v každém stupni prací ve struktuře peněžních odměn představuje „cílovou sazbu“ peněžní odměny pro plně schopného jedince. Tento bod odpovídá tržním sazbám v souladu s politickým rozhodnutím organizace o postoji k záležitosti peněžních odměn.

Srovnávací poměry je možné využít k definování toho, do jaké míry se daří naplňovat politiku odměňování (poměr mezi skutečnými a předpokládanými sazbami peněžních odměn). Analýza srovnávacích poměrů naznačuje, jaká opatření by se měla přijmout, aby se zpomalilo nebo zrychlilo zvyšování peněžních odměn, jsou-li srovnávací poměry příliš vysoko nebo příliš nízko v porovnání s předpokládanou úrovní. To se někdy označuje jako „řízení podle středního bodu“. Srovnávací poměry je možné využít také k určení toho, kde se určitý jedinec v rámci konkrétního rozpětí peněžních odměn nachází, čímž poskytuje informaci o zvýšení peněží odměny, když se využívá matice peněžních odměn, jak je vysvětleno dále v této kapitole.

Srovnávací poměry se vypočítávají následovně:

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

Srovnávací poměr 100 % znamená, že skutečná peněžní odměna a peněžní odměna předpokládaná politikou odměňování jsou stejné. Srovnávací poměr vyšší nebo nižší než 100 % znamená, že peněžní odměna je nad nebo pod cílovou sazbou, která odpovídá politice odměňování. Například, jestliže cílová sazba v rozpětí byla 20 000 Kč a průměrná peněžní odměna všech zaměstnanců v daném stupni byla 18 000 Kč, srovnávací poměr bude 90 %. Srovnávací poměry vyjadřují rozdíly mezi politikou a praxí odměňování, přičemž je třeba najít příčiny takových rozdílů.

Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn

Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn se uskutečňují, když se zaměstnancům zvyšují peněžní odměny v reakci na všeobecný pohyb tržních sazeb, na rostoucí životní náklady nebo na kolektivní vyjednávání s odbory. Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn se často kombinují s individuálními revizemi a úpravami peněžních odměn, ale zaměstnanci jsou většinou informováni o všeobecných i individuálních složkách každého zvýšení peněžních odměn, kterého se jim dostává. Alternativně mohou být všeobecné revize a úpravy peněžních odměn prováděny odděleně, aby se zlepšila kontrola nákladů a aby se pozornost zaměstnanců obrátila na výkonovou stránku jejich odměňování.

Některé organizace již všeobecné revize a úpravy peněžních odměn vůbec neprovádějí. Argumentují tím, že rozhodování o tom, kolik by se mělo lidem platit, by mělo být individuální záležitostí, s přihlédnutím k osobnímu přínosu lidí, stejně jako k jejich „tržní hodnotě“ – jak jsou jako jednotlivci ceněni na trhu práce. To umožňuje organizaci uplatňovat flexibilnější přístup ke zvyšování peněžních odměn v souladu s tím, jak je vnímána hodnota lidí pro organizaci.

Kroky potřebné k provádění všeobecných revizí a úprav peněžních odměn jsou tyto:

1. Rozhodnout o rozpočtu.
2. Analyzovat údaje o úpravách peněžních odměn ve srovnatelných organizacích a údaje o míře inflace.
3. Podle potřeby vést kolektivní vyjednávání s odbory.
4. Vypočítat náklady.
5. Upravit peněžní odměny – buď zvýšit hranice rozpětí peněžních odměn každého stupně o procento všeobecného zvýšení, nebo zvýšit referenční body peněžních odměn o procento všeobecného zvýšení a uplatňovat různá zvýšení směrem k horním nebo dolním hranicím rozpětí peněžních odměn, a tím upravit podobu struktury peněžních odměn.
6. Informovat zaměstnance.

Individuální revize a úpravy peněžních odměn

Individuální revize a úpravy peněžních odměn determinují zvyšování odměn za zásluhy nebo vyplácení bonusů. Šetření e-reward 2009 odhalilo, že průměrná velikost odměny za zásluhy, kterou respondenti udělili, byla 3,3 %. Individuální odměny mohou být založeny na klasifikaci pracovního výkonu, na celkovém posouzení pracovního výkonu, které nezávisí na klasifikaci, nebo na vytváření pořadí podle pracovního výkonu.

Individuální revize a úpravy peněžních odměn založené na klasifikaci

Manažeři navrhuji zvýšení peněžních odměn na základě provedené klasifikace pracovního výkonu v rámci daného rozpočtu určeného na úpravy peněžních odměn a v souladu s pokyny pro provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn. Podle šetření Chartered Institute of Personnel and Development, které se zabývalo řízením pracovního výkonu a které citovali Armstrong a Baronová (2004), 42 % respondentů využívalo klasifikace pracovního výkonu jako podklad pro rozhodování o odměnách za zásluhy.

Existuje určitá možnost volby metody. Nejjednodušší metodou je využití přímé vazby mezi klasifikací a zvýšením peněžní odměny, například:

| Klasifikace | Procento zvýšení |
|-------------|------------------|
| A | 6 |
| B | 4 |
| C | 3 |
| D | 2 |
| E | 0 |

Sofistikovanější metodou je využití určité „matice peněžních odměn“ – viz tabulku 27.4. Tato matice vyjadřuje procentní zvýšení peněžní odměny v závislosti na hodnocení pracovního výkonu a na postavení peněžní odměny jedince v rozpětí peněžních odměn (individuální srovnávací poměr).

Tab. 27.4 Matice peněžních odměn

| Hodnocení pracovního výkonu | Procentní zvýšení peněžní odměny v závislosti na hodnocení pracovního výkonu a na postavení peněžní odměny v rozpětí peněžních odměn (srovnávací poměr) | | | |
|-----------------------------|---|----------|-----------|-----------|
| | Postavení peněžní odměny v rozpětí | | | |
| | 80–90 % | 91–100 % | 101–110 % | 111–120 % |
| Vynikající | 12 % | 10 % | 8 % | 6 % |
| Velmi efektivní | 10 % | 8 % | 6 % | 4 % |
| Efektivní | 8 % | 4 % | 3 % | 0 % |
| Rozvojový | 4 % | 3 % | 0 % | 0 % |
| Nedostatečný | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Mnozí lidé tvrdí, že příliš zřetelné propojení řízení pracovního výkonu s odměňováním nepříznivě ovlivňuje základní rozvojovou povahu řízení pracovního výkonu. Nicméně, realisticky, je nesporné, že rozhodování o zvýšení peněžní odměny v závislosti na výkonu nebo přínosu musí být založeno na nějaké formě hodnocení. Jistým řešením je „oddělovat“ o několik měsíců přezkoumávání pracovního výkonu od revizí a úprav peněžních odměn. Takové řešení využívalo 45 % respondentů výzkumu Armstronga a Baronové (2004) a 43 % respondentů šetření e-reward 2005. Stále existuje určité propojení, ale není tak bezprostřední. Někteří se snaží obejít bez konvenčních přístupů (klasifikací pracovního výkonu nebo matic peněžních odměn), ačkoliv je nemožné zcela oddělit odměňování podle zásluh od nějaké formy hodnocení.

Pokyny pro provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn

Manažeři obvykle potřebují nějaké pokyny pro provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn. Tyto pokyny stanoví, že se manažeři musí držet v rámci svých rozpočtů, a mohou naznačovat, jaká mohou být maximální a minimální zvýšení peněžních odměn i jak by mohly být peněžní odměny rozděleny. Například když celkový rozpočet počítá se 4% zvýšením peněžních odměn, může být manažerům doporučeno, že většina zaměstnanců by měla dostat 3% zvýšení peněžních odměn a ostatní by měli dostat vyšší nebo nižší zvýšení peněžních odměn tak, aby celkové procentní zvýšení peněžních odměn nepřekročilo rozpočet. Manažeři v některých organizacích jsou poučeni, že musí dodržovat nějaké povinné rozdělení, ale podle šetření Chartered Institute of Personnel and Development, které citovali Armstrong a Baronová (2004), tuto metodu využívalo jen 8 % respondentů.

Provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn

Kroky potřebné k provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn jsou tyto:

1. Rozhodnout o rozpočtu.
2. Připravit a vydat pokyny týkající se velikosti, rozpětí a rozdělení peněžních odměn a metod provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn.
3. Poskytovat rady a pomoc.
4. Provést revizi návrhů v porovnání s rozpočtem i pokyny a v případě potřeby dohodnout jejich úpravy.
5. Shrnout návrhy a jejich náklady a nechat si je schválit.
6. Aktualizovat výplaty.
7. Informovat zaměstnance.

Případové studie

Kent County Council – úspěšné odměňování

Rada hrabství připisuje úspěch svých politik odměňování silnému a jednotnému politickému směřování shora; dlouhodobě konzistentnímu účelu, ale s vhodným rozfázováním změn a s přizpůsobením místním podmínkám; a přístupu zaměřenému na vysokou míru zapojení.

McDonald's – demonstrování efektivity odměňování

Společnost McDonald's, jakožto společnost se silnou kulturou měření, vytvořila svou vlastní metodiku spojení lidí se ziskem, která umožňuje demonstrovat, jak odměny mohou zlepšovat angažovanost zaměstnanců a tým i výkon společnosti. Zaměření na provoz a náklady znamená, že odměny jsou pravidelně revidovány a upravovány, pokud nesplňují očekávání. Pro zachování a zlepšování efektivity odměňování jsou však stejně důležité určité jemnější postupy konzultací a řízení změn.

NSPCC – dosahování efektivity odměňování

Zkušenost NSPCC (National Society for the Prevention of Cruelty to Children) byla taková, že zatímco se opatření zaměřená na efektivnost organizace a odměňování mohou lišit, jejich realizace je v dobrovolnických organizacích stejně kritická, možná kritičtější než jinde. Zkušenost také ukázala, že omezené zdroje nemusí být překážkou posuzování a prokazování efektivity. Stanovení vazeb na základní účel organizace bylo hlavním

podnětem k uskutečnění rozsáhlého šetření zaměřeného právě na efektivnost. Důležitými aspekty se ukázaly být kultura a hodnoty organizace, jenže stejně důležité bylo dosáhnout toho, aby hodnoty lidí byly v souladu s hodnotami a kulturou organizace.

Marks & Spencer – změna struktury peněžních odměn

Před rokem 2005 bylo ve společnosti Marks & Spencer 429 různých sazeb peněžních odměn určených pro asistenty a asistentky zákazníků, které byly v rozmezí od 4,94 liber za hodinu pro nové zaměstnance do 10 liber za hodinu pro dlouholeté zaměstnance. V květnu 2005 společnost oznámila, že sníží tento počet na čtyři standardní sazby peněžních odměn určené pro asistenty a asistentky zákazníků (s regionálními rozdíly), které by se vázaly na konkrétní pracovní role – dvě existující (nováček a kvalifikovaný) a dvě nové (kouč a koordinátor sekce). Postup byl navržen tak, aby se zaměstnancům poskytly lepší příležitosti k rozvoji kariéry.

Shrnutí

Definice řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikami a postupy odměňování, které umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů organizace, útvaru nebo týmu.

Stanovování peněžních odměn

Stanovování peněžních odměn je proces rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi. Tento proces sleduje dva cíle, které si často odporují: 1) být navenek konkurenceschopný, aby bylo možné přilákat, najmout a udržet lidi, které organizace potřebuje; 2) být uvnitř spravedlivý, aby určené sazby peněžních odměn náležitě odrážely relace mezi jednotlivými pracemi.

Tržní oceňování

Tržní oceňování je proces rozhodování o možných strukturách a jednotlivých sazbách peněžních odměn v organizaci a získávání informací o tržních sazbách peněžních odměn (analýza tržních sazeb). Tržní oceňování může být spojeno s formálním hodnocením práce. Hodnocení práce umožňuje stanovit vnitřní relace (relativní hodnoty prací v organizaci) a vytvořit určitou strukturu stupňů, ve kterých budou práce srovnatelné hodnoty. Tržní oceňování umožňuje vytvořit určitou strukturu peněžních odměn – určité peněžní odměny nebo určitá rozpětí peněžních odměn přiřadit určitým stupňům v určité struktuře stupňů, ve kterých jsou práce srovnatelné hodnoty.

Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací. Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické. Analytické hodnocení práce je založeno na rozkládání celých prací na řadu definovaných faktorů, jako je odpovědnost, znalost, dovednost nebo rozhodování, a na následném porovnávání těchto faktorů s faktory v nějaké stupnici, popřípadě s faktory v nějakém profilu stupňů nebo rolí. Neanalytické hodnocení práce je založeno na

porovnávání prací jako celku s cílem jejich zařazení do nějakých stupňů nebo nějakého jejich uspořádání – práce nejsou analyzovány z hlediska svých faktorů.

Řízení základních peněžních odměn

Řízení základních peněžních odměn souvisí s rozhodováním o základních sazbách peněžních odměn za určitou práci nebo pro určitého jedince. Řízení základních peněžních odměn vychází z tržního oceňování a hodnocení práce a směřuje k vytváření a uplatňování určitých struktur stupňů a peněžních odměn.

Struktury stupňů a peněžních odměn

Struktury stupňů a peněžních odměn poskytují rámec pro řízení základních peněžních odměn a slouží jako prostředek k uskutečňování politiky odměňování. Umožňují organizaci uspořádat jednotlivé práce do určité hierarchie, definovat úroveň peněžních odměn, vymezit prostor pro zvyšování peněžních odměn a vytvořit základnu pro řízení relací peněžních odměn, pro dosahování rovnosti v odměňování a pro sledování a kontrolu uplatňování jednotlivých postupů odměňování. Struktura stupňů se skládá z posloupnosti nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, které zahrnují práce srovnatelné hodnoty. Struktura peněžních odměn se skládá z rozpětí, skupin nebo stupnic peněžních odměn přiřazených ke každému stupni, pásmu nebo úrovni ve struktuře stupňů. Hlavními typy struktur stupňů a peněžních odměn jsou struktura s úzkými stupni, struktura se širokými stupni, struktura se širokými pásmy a stupnice peněžních odměn.

Zvyšování peněžních odměn

Ke zvyšování peněžních odměn dochází, když se navyšují základní peněžní odměny jedinců v rámci vymezených rozpětí nebo skupin peněžních odměn ve vytvořené struktuře stupňů a peněžních odměn, když jsou jedinci povyšováni do vyšších funkcí nebo když jsou jedinci zařazováni do vyšších stupňů v určité struktuře peněžních odměn.

Poskytování doplňkových peněžních odměn

Doplňkové peněžní odměny jsou poskytovány k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech (odměny za zásluhy) nebo v závislosti na délce zaměstnání (odměny podle délky zaměstnání). Doplňkové peněžní odměny mohou být poskytovány buď ve formě určitého pevného zvýšení základních peněžních odměn, nebo ve formě vyplacení určitých pohyblivých peněžních bonusů navíc. Peněžní bonusy mohou být vypláceny na základě výkonu jednotlivců, týmů i organizace. Peněžní odměny navíc k základní peněžní odměně je možné vyplácet také na základě určitého pobídkového systému.

Týmové odměňování

Týmové odměňování spojuje vyplacení odměn členům formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu v souladu s nějakým zveřejněným vzorcem nebo ad hoc v případě mimořádných úspěchů.

Odměňování za výkon organizace

Organizace poskytují peněžní odměny, které se vztahují k výkonu organizace – podíly na zisku, podíly na vlastnictví nebo podíly na výnosu.

Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy

Nepeněžní uznání jako součást celkové odměny znamená možnost vyjádřit jednotlivcům uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, a to buď neformálně, během každodenních setkání, nebo formálně, během zvláštních příležitostí.

Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny.

Vyhodnocování odměňování

Vyhodnocování odměňování znamená posuzování efektivnosti stávajících nebo nových politik a postupů odměňování.

Správa řízení odměňování

Správa řízení odměňování se provádí s využitím tří hlavních aktivit: řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy, všeobecné revize a úpravy peněžních odměn a individuální revize a úpravy peněžních odměn.

Otázky

- Co znamená řízení odměňování?
- Které jsou hlavní cíle řízení odměňování?
- Co znamená systém odměňování?
- Co znamená základní peněžní odměna?
- Co znamená doplňková peněžní odměna?
- Které jsou peněžní odměny?
- Které jsou hlavní argumenty pro peněžní odměny?
- Které jsou hlavní argumenty proti peněžním odměnám?
- Co znamená celková odměna?
- Co znamená tržní oceňování?
- Co znamená hodnocení práce?
- Které jsou hlavní systémy hodnocení práce?
- Co znamená řízení základních peněžních odměn?
- Co znamená struktura stupňů?
- Co znamená struktura peněžních odměn?
- Které jsou hlavní typy struktur stupňů a peněžních odměn?
- Které jsou hlavní zásady pro uplatňování struktur stupňů a peněžních odměn?
- Co znamená poskytování doplňkových peněžních odměn?
- Co znamená odměna za zásluhy?
- Které jsou hlavní typy systémů odměňování za zásluhy?
- Co znamená odměna podle délky zaměstnání?
- Co znamená týmové odměňování?
- Co znamená odměňování za výkon organizace?
- Co znamená řízení odměňování založené na důkazech?
- Jak se provádí řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy?
- Které jsou kroky potřebné k provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn?

28 Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků

KLÍČOVÉ POJMY

časové sazby • měřený denní výkon • normování práce • provize • segmentace odměn • systém opcí na akcie • systém odložených bonusů • teorie turnaje • teorie zastoupení • úkolová práce

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- zásady a postupy odměňování ředitelů a vrcholových manažerů,
- zásady a postupy odměňování pracovníků se znalostmi,
- zásady a postupy odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům,
- zásady a postupy odměňování manuálních pracovníků.

28.1 Úvod

V některých organizacích používají jeden systém odměňování, který se vztahuje na všechny kategorie pracovníků pod úrovní generálního, respektive výkonného ředitele (*chief executive* nebo *chief executive officer*, zkráceně CEO). V jiných organizacích považují za nezbytné uspokojovat potřeby zvláštních skupin pracovníků tím, že v jejich případě budou používat odlišné zásady a postupy odměňování. Tomu se říká „segmentace odměn“, která se často používá v případě ředitelů a vrcholových manažerů, pracovníků se znalostmi, pracovníků prodeje a služeb zákazníkům nebo manuálních pracovníků.

28.2 Odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Snad žádný aspekt odměňování nepřitahuje v poslední době tolik pozornosti jako peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů, zvláště od bankovní krize v letech 2008–2009. Zvidavé otázky se často týkají výše peněžních odměn, procedury rozhodování o peněžních odměnách, podmínek vyplácení bonusů nebo systému poskytování penzí. Jeden komen-

tář v deníku *The Guardian* (2012, s. 26) obsahoval tuto poznámku: „V případě peněžních odměn těch nejvýše postavených ve Spojených státech a ve Spojeném království se otázka, kolik mohou šéfové vydělávat, změnila na otázku, kolik mohou šéfové ze svých společností vytáhnout.“

Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů

Peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů se zdají být mimo kontrolu. High Pay Commission (2011) zaznamenala, že ve Spojeném království byla v roce 1999 průměrná roční peněžní odměna generálních ředitelů společností zařazených mezi FTSE (Financial Times Stock Exchange) 100 společností 1 234 983 liber, zatímco průměrná roční peněžní odměna zaměstnanců byla 17 803 liber – asi 69krát méně. O deset let později, v roce 2009, byla průměrná roční peněžní odměna generálních ředitelů 3 747 000 liber, zatímco průměrná roční peněžní odměna zaměstnanců byla 25 816 liber – asi 145krát méně. Ještě horší se to zdá být ve Spojených státech, kde, jak uvedl Surowiecki (2013a), v roce 1965 generální ředitelé vydělávali v průměru asi 20krát více než jejich běžní zaměstnanci, zatímco v současnosti vydělávají asi 270krát více.

High Pay Commission našla důkazy, že nepřiměřeně vysoké peněžní odměny poškozují jednotlivé společnosti, jsou špatné pro britskou ekonomiku a mají nepříznivý dopad na společnost jako celek. V nejhroším případě, nepřiměřeně vysoké peněžní odměny nemají mnoho společného s úspěchem, spíše odměňují selhání. High Pay Commission odhalila, že v letech 1998–2009 se peněžní odměny generálních ředitelů zvýšily 4krát, zatímco ceny akcií se snížily. Peněžní odměny generálních ředitelů společností zařazených mezi FTSE 100 společností se zvýšily o 6,7 % ročně, zatímco zisk na akcii se snížil o 1 % ročně.

Conyon a Leech (1994), Gomez-Mejia a Balkin (1992) nebo Gregg a kol. (1993) dospěli ve svých výzkumech k závěru, že neexistuje žádný důkaz o tom, že by obrovské zvyšování peněžních odměn vedlo k nějakému zlepšování výkonu společnosti.

Proč tedy peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů tak rostou? Dymond a Murlisová (2009) to v případě generálních ředitelů vysvětlili následujícími důvody:

- Teorie zastoupení – akcionáři se musí řádně starat o peněžní odměny generálních ředitelů, aby bylo možné náležitě odměňovat jednání a chování generálních ředitelů, které rozmnožuje bohatství akcionářů – to je ten nejdůležitější důvod. Teorie zastoupení naznačuje, že je žádoucí uplatňovat nějaký systém peněžních pobídek pro zástupce (ředitele a manažery) principů (vlastníků), aby bylo možné podněcovat a oceňovat přijatelné jednání a chování.
- Teorie turnaje – vysoké peněžní odměny, které generální ředitelé pobírají, mají jen málo společného s tím, co si zaslouží. Smyslem takových odměn je spíše podněcovat generální ředitele k tomu, aby usilovali o nejvyšší příčky. Teorie turnaje naznačuje, že nejlepší ceny (nejvyšší peněžní odměny) získá ten, kdo vyhraje v turnaji o nejvyšší funkci.
- Měnící se charakter organizací a zvyšující se nároky kladené na generální ředitele.
- Kultura hvězd – z generálních ředitelů se vytvářejí celebrity.
- Nedostatek talentů.
- Zveřejňování peněžních odměn ve výročních zprávách vyvolává požadavky ze strany generálních ředitelů na dosažení rovnosti.
- Analýza srovnatelných skupin – Elson a Ferrere (2012, s. 108) vypožorovali, že „představenstva se při stanovování peněžních odměn většinou upínají na nějaký soubor na-

hodilých cílů, například 50., 75., a 90. percentil srovnatelné skupiny peněžních odměn, jenže výsledkem slepého spoléhání se na takové cíle je matematicky podložená spirála zvyšování peněžních odměn.“

Správa a řízení společnosti a odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Správa a řízení společnosti (*corporate governance*) je interní soubor procesů a politik, které vymezují způsob řízení a kontroly určité společnosti a slouží potřebám akcionářů a ostatních zainteresovaných stran. To zahrnuje také představenstvo společnosti a odměňování jeho členů. Financial Reporting Council vydal v roce 2008 *The Combined Code on Corporate Governance*, který vymezuje obecné principy správy a řízení společnosti i řadu specifických principů týkajících se odměňování ředitelů. Jde o následující principy:

- Výše peněžních odměn by měly být takové, aby přilákaly, udržely a podněcovaly ředitele požadované kvality, kteří by společnost úspěšně řídili, ale společnost by neměla platit více, než je nezbytné pro naplnění tohoto účelu. Podstatná část peněžních odměn ředitelů by měla být strukturována tak, aby peněžní odměny byly vypláceny v závislosti na výkonu společnosti a individuálním výkonu.
- Komise pro odměňování by měla posoudit, kde by se společnost v porovnání s jinými společnostmi ve smyslu peněžních odměn měla nacházet. Takové porovnávání by však mělo být prováděno opatrně, s ohledem na riziko zvyšování peněžních odměn bez odpovídajícího zlepšování výkonu.
- Peněžní odměny vyplácené v závislosti na výkonu by měly tvořit podstatnou část celkové odměny ředitelů a měly by být navrženy tak, aby spojovaly zájmy ředitelů se zájmy akcionářů a aby podněcovaly ředitele k co nejlepším výkonům.
- Komise pro odměňování by měla zvážit, zda by ředitelé měli mít nárok na roční bonusy. Pokud ano, podmínky týkající se výkonu by měly být přiměřeně náročné a měly by být nastaveny tak, aby zvyšovaly hodnotu pro akcionáře. Měly by být stanoveny a zveřejněny horní hranice. Část peněžních odměn může být vyplacena v akciích.
- Výplaty a dotace v rámci všech pobídkových systémů, včetně nových dotací v rámci stávajících systémů opcí na akcie, by měly podléhat náročným kritériím výkonu, které by měly odrážet cíle společnosti. Potenciální celková odměna musí být přiměřená.
- Komise pro odměňování by měla zvážit dopady zvyšování základních peněžních odměn na systém poskytování penzí a související náklady společnosti, stejně jako by měla zvážit jakékoliv jiné změny týkající se systému poskytování penzí, zvláště v případě ředitelů předdůchodového věku.

Jenže se zdá, že tyto principy jsou mnohem častěji porušovány než dodržovány.

Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Hlavními prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů jsou základní peněžní odměna, systémy krátkodobých či dlouhodobých bonusů nebo pobídek, systémy opcí na akcie a podílů na vlastnictví, zaměstnanecké výhody a smlouvy o poskytování služeb.

Základní peněžní odměna

Rozhodnutí týkající se základních peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů jsou většinou založena na názorech na tržní hodnotu dotyčných jedinců. Základní peněžní odměna při nástupu do společnosti je obvykle výsledkem jednání, přičemž často podléhá schválení komisí pro odměňování. Revize a úpravy základních peněžních odměn se následně provádějí s ohledem na vývoj na trhu práce a v závislosti na dosaženém úspěchu měřeném výkonem společnosti. Rozhodnutí týkající se základních peněžních odměn jsou důležitá nejen sama o sobě, ale také proto, že jejich výše mohou ovlivňovat rozhodování o peněžních odměnách všech manažerů. Bonusy se vyjadřují jako procento základní peněžní odměny, opce na akcie mohou být přidělovány jako deklarovaný násobek základní peněžní odměny a peníze se budou obvykle poskytovat na základě posledního výdělku.

Systémy bonusů

Prakticky všichni velcí zaměstnavatelé ve Spojeném království mají nějaký systém pobídek (bonusů) pro ředitele a vrcholové manažery. Systémy bonusů poskytují ředitelům a vrcholovým manažerům částky v penězích nebo v akciích v závislosti na výkonu společnosti i individuálním výkonu. Tyto bonusy jsou často vypláceny ročně, ale jejich výplata může být na delší dobu odložena.

Výplata bonusů je obvykle spojena s dosažením určitého zisku nebo dalších finančních cílů a někdy je zavedeno určité omezení týkající se maximální částky, kterou je možné vyplatit. Mohou rovněž existovat podmínky týkající se dosažení konkrétních cílů nebo vázané na individuální výkon. Bonusy bývají vysoké – 70 % základní peněžní odměny nebo více. Tyto bonusy mají údajně podněcovat ředitele a vrcholové manažery ke zlepšování výkonu společnosti. Běžnějším, ačkoliv ne vždy vyzrazovaným důvodem vyplácení bonusů je zajistit, aby byl poskytován soubor odměn, který je všeobecně považován za konkurenceschopný: „Všichni to tak dělají, takže my to musíme dělat také.“

Jedním z problémů očekávání vysokých bonusů je „morální hazard“. Například ředitelé a vrcholoví manažeři mohou být v pokušení manipulovat s vykazovanými zisky, aby zvyšovali ceny akcií, na nichž vyplácení bonusů často závisí. Nebo mohou podlehnout mámení vysoké návratnosti investic do rizikových krátkodobých projektů, přičemž mohou zcela ignorovat stinné stránky dlouhodobějších ztrát.

Ředitelé a vrcholoví manažeři mohou mít prospěch z bonusů získaných za dosažení výkonu, který odpovídá stanoveným cílům, jenže obvykle neutrpí podstatnější ztrátu, když svých cílů nedosáhnou. Většinou jen získávají, nikdy neztrácejí. Dalo by se říct, že za to, že dělají svou práci, to znamená, že dosahují svých cílů, by ředitelé a vrcholoví manažeři měli dostávat jen základní peněžní odměny, a že bonusy navíc by měli dostávat jen v případě, že překročí určitá očekávání. Dalo by se také říct, že v případě, že ředitelé a vrcholoví manažeři svých cílů nedosáhnou, měli by být penalizováni tím, že nedostanou část své základní peněžní odměny, která by tak opravdu mohla být jistou „odměnou za riziko“. Tuto situaci řeší určitý systém zpětného získání části základní peněžní odměny za riziko. Takový systém vyžaduje, aby ředitelé a vrcholoví manažeři plnili dohodnuté cíle, aby mohli zpětně získat část základní peněžní odměny za riziko. V případě, že dohodnutých cílů nedosáhnou, část základní peněžní odměny za riziko nedostanou.

Dlouhodobé bonusy

Bonusy mohou být vypláceny za období delší než jeden rok, protože roční bonusy se příliš zaměřují na krátkodobé výsledky. Nejběžnější přístup k poskytování dlouhodobých odměn je založen na systémech podílů na vlastnictví, které jsou vysvětleny dále.

Systémy odložených bonusů

Některé společnosti uplatňují systémy odložených bonusů, kdy se výplata části ročních bonusů odkládá řekněme o dva roky. Odložená část je přeměněna na akcie, přičemž každá akcie je spojena se zvláštním, respektive volným podílem za podmínky, že daný jedinec bude ve společnosti zaměstnán i na konci doby odkladu. Takový systém je navržen tak, aby odměňoval výkon a věrnost společnosti.

Systémy opcí na akcie

Mnoho společností uplatňuje systémy opcí na akcie, které dávají ředitelům a vrcholovým manažerům právo na nákup určitého balíku akcií k určitému datu v budoucnosti za cenu, která odpovídá ceně akcií v době, kdy jim bylo právo na jejich nákup poskytnuto. Jedná se o formu dlouhodobé nabídky založené na předpokladu, že ředitelé a vrcholoví manažeři budou motivováni pracovat efektivněji, když mohou očekávat značný kapitálový výnos z prodeje svých akcií za cenu, která převyšuje cenu akcií v době, kdy jim bylo právo na jejich nákup poskytnuto.

Systémy akcií vázaných na výkon

Některé společnosti uplatňují systémy akcií vázaných na výkon, kdy ředitelé a vrcholoví manažeři dostávají určité akcie prozatímně. Vydání těchto akcií je vázáno na výkon společnosti, typicky na výkon určovaný s využitím nějaké pohyblivé stupnice s ohledem na celkovou návratnost pro akcionáře (určitá kombinace růstu cen akcií a výnosů z dividend) a na základě pořadí vyplývajících z tříletého porovnávání se srovnatelnými společnostmi. Vydání akcií je také podmíněno tím, že daný jedinec bude ve společnosti zaměstnán i k příslušnému datu. Takový systém odměňuje věrnost společnosti a hodnotu odvedenou akcionářům v podobě zvýšení ceny akcií a dividend, ale nemá přímou vazbu na výkon společnosti.

Systémy „omezených“ akcií

V rámci těchto systémů jsou ředitelům a vrcholovým manažerům předběžně přiznány určité akcie s tím, že tyto akcie jim nepatří, dokud nejsou vydány, a proto jsou „omezené“. Počet akcií skutečně vydaných danému jedinci na konci stanoveného období (obvykle tříletého, méně často pětiletého) bude záviset na výkonu v tomto období v porovnání s konkrétními cíli. Následovat může období, kdy si jedinec musí akcie podržet, i když už nejsou stanoveny žádné další podmínky týkající se výkonu.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody pro ředitele a vrcholové manažery mohou činit více než 20 % z celkové odměny. Nejdůležitějším prvkem zaměstnaneckých výhod je systém poskytování penzí, kdy v systému poskytování penzí na základě posledního výdělků mohou ředitelé a vrcholoví manažeři získat mnohem vyšší přírůstkovou sazbu. To znamená, že typicky maximální dvoutřetinová penze může být dosažena po 20 letech služby, nebo dokonce ještě dříve, zatímco v běžném systému 1/60 to trvá 40 let. Penze mohou být snadno přifouknuté, což dokázal jeden známý případ odcházejícího ředitele, kterému se na poslední chvíli jako zázrakem výrazně zvýšil poslední výdělek, na jehož základě se penze poskytují.

Smlouvy o poskytování služeb

Dlouhodobé smlouvy o poskytování služeb pro ředitele a vrcholové manažery jsou poměrně typické, ale nepříliš oblíbené, a to z důvodu vysokého odstupného vypláceného

odcházejícím ředitelům a vrcholovým manažerům v případě, že uzavřeli smlouvy na dva nebo tři roky, a to i když byli odvoláni pro nedostatečný výkon. Proto jsou stále běžnější smlouvy na jeden rok, které je možné uzavírat opakovaně.

28.3 Odměňování pracovníků se znalostmi

Pracovníci se znalostmi (*knowledge workers*) jsou lidé, jejichž práce vyžaduje určitou odbornost, respektive určité odborné znalosti. Jejich práce je vymezena znalostmi, které potřebují k jejímu vykonávání. Tento pojem tedy zahrnuje rozmanité skupiny pracovníků, jako jsou vědci, účetní, personalisté, informatici, právníci, pracovníci médií nebo výzkumníci. Při jejich odměňování může být vhodná určitá segmentace odměn.

Práce založená na znalostech, zvláště v menších organizacích z oblasti vyspělých technologií, jako jsou některé softwarové společnosti, vyžaduje flexibilnější přístup k odměňování, který věnuje větší pozornost úrovni schopností a dovedností.

Flexibilita v odměňování

Celkový přístup k odměňování pracovníků se znalostmi by měl být v určitém rámci flexibilní. To znamená, že v organizaci existuje obecný rámec odměňování vymezený politikou odměňování, ale v tomto rámci je možné využívat určitou segmentaci odměn. Tato segmentace umožňuje sestavovat na míru rozmanité soubory odměn tak, aby bylo možné uspokojovat rozličné potřeby konkrétních skupin pracovníků se znalostmi i jedinců v rámci těchto skupin. Flexibilita v odměňování může zahrnovat také zavedení určitých „tržních příplatků“, aby bylo možné přilákat a udržet specifické kategorie pracovníků, nebo vytvoření zvláštních struktur peněžních odměn, určitých „tržních skupin“, pro konkrétní typy pracovníků.

Odměňování podle schopností

Jestliže by pracovníci se znalostmi měli uplatňovat svou odbornost, potom se zdá být rozumné, aby v závislosti na úrovni odbornosti (schopnosti), kterou disponují a uplatňují, byli také odměňováni. Existují tři způsoby, jak takové odměňování zajistit: 1) pomocí peněžních odměn podle schopností; 2) prostřednictvím struktur peněžních odměn, ve kterých jsou stupně nebo pásma definovány z hlediska schopností; 3) zařazením schopností do faktorového plánu hodnocení práce.

Skupiny prací nebo kariér

Struktury rozdělané do skupin prací nebo kariér zahrnují dílčí skupiny prací s podobnými charakteristikami. V každé skupině jsou definovány po sobě jdoucí úrovně schopností, které jsou potřebné k vykonávání typických činností, což naznačuje možné dráhy kariéry. Tyto struktury jsou vhodné zvláště pro pracovníky se znalostmi, protože vymezují žebříčky kariéry, které jsou specifické pro různé kategorie jedinců pracujících v organizaci.

28.4 Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům

Pracovníci prodeje a služeb zákazníkům mají bezprostřední vliv na výsledky podnikání. Tato skutečnost vede k důrazu na peněžní pobídky, zejména pro obchodní zástupce nebo prodejce v maloobchodě, se kterými se často zachází jinak než s ostatními pracovníky. Systém odměňování těchto pracovníků také musí brát v úvahu skutečnost, že jsou v přímém kontaktu se zákazníky, což platí také pro pracovníky call center.

Neexistují žádná stanovená pravidla odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům. Záleží na typu společnosti, na výrobcích nebo službách, které společnost svým zákazníkům nabízí, a na povaze procesu prodeje – jak je prodej organizován a jak se prodej uskutečňuje.

Odměňování obchodních zástupců

V případě obchodních zástupců se zřejmě nejlépe hodí nějaký systém odměňování založený na provizích nebo bonusech, protože v porovnání s ostatními pracovníky může být výkon obchodních zástupců v podobě dosažených výsledků prodeje snáze propojen s peněžními pobídkami, které mohou výkon obchodních zástupců podněcovat. Mnoho společností věří, že zvláštní povaha prodeje a typ lidí, které musí přilákat mezi své prodejce, vyžaduje nějaké dodatečné bonusy nebo provize. Povaha práce obchodních zástupců znamená, že v jejich případě bývá snadnější vymezit určité cíle a podle nich posuzovat dosahovaný výkon, což znamená, že v jejich případě mohou peněžní pobídky snáze splňovat požadavek jasného vztahu mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou, než je tomu v případě ostatních pracovníků, jako jsou vedoucí nebo administrativní pracovníci. Pracovníci prodeje, včetně prodejců v maloobchodě, jsou často odměňováni na základě individuálních sazeb za konkrétní práci a s využitím provizí z prodeje (viz tabulka 28.1).

Tab. 28.1 Peněžní odměny a pobídky pro pracovníky prodeje

| Systém | Rysy | Výhody | Nevýhody | Vhodnost |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| Pouze základní peněžní odměna | Pevná základní peněžní odměna, žádné provize nebo bonusy. | Podněcuje spíše poskytování služeb zákazníkům než dosahování vysokých prodejů; řeší problém pracovníků, kteří pracují v novém nebo z hlediska prodeje neproduktivním teritoriu; zajišťuje příjem, když v prodeji nastávají výkyvy, které nemůže pracovník kontrolovat. | Žádné přímé podněcování pomocí peněz; může přitahovat neúspěšné lidi, kteří jsou vydržováni jako úspěšní; zvyšuje fixní náklady prodeje, protože náklady na peněžní odměny se neodrážejí ve výsledcích prodeje. | Když reprezentování společnosti je důležitější než přímý prodej; když pracovníci nemohou příliš ovlivnit objem prodeje (mohou jen „přijímat objednávky“); když nejdůležitější jsou služby zákazníkům. |



| Systém | Rysy | Výhody | Nevýhody | Vhodnost |
|--------------------------------------|--|---|---|---|
| Základní peněžní odměna plus provize | Základní peněžní odměna plus peněžní provize vypočítaná jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje. | Přímé peněžní podněcování spojené s tím, co mají pracovníci dělat, tj. prodávat; pracovníci však nejsou zcela závislí na provizi – mají určitou oporu v podobě základní peněžní odměny. | Vázat peněžní odměny na objem nebo hodnotu prodeje může být příliš prosté a může to vést k tomu, že se pracovníci v honbě za objemem prodeje zaměří spíše na produkty, které se snadno prodávají, než na produkty, které více vydělávají; může to vést k nátlakovému prodeji. | Když se věří, že cestou k vyšším prodejům je spojit výsledky s nějakými penězi navíc; přitom ale základní peněžní odměna musí stále lákat dostatek lidí, kteří chtějí být zajištěni rozumnou základní peněžní odměnou, která nebude kolísat, ale kteří zároveň stojí o možnost zvyšování peněžní odměny na základě svého vlastního úsilí. |
| Základní peněžní odměna plus bonus | Základní peněžní odměna plus peněžní bonus v závislosti na dosažení nebo překročení cílů nebo množství prodeje a splnění dalších cílů prodeje. | Přímé peněžní podněcování, ale cíle mohou být pružné, aby se zajistilo dosažení konkrétních cílů prodeje; například vysoký zisk, spokojení zákazníci apod. | Nemusí být patrný jasný vztah mezi úsilím a odměnou; může to být administrativně náročné; pro pracovníky to může být nesrozumitelné a mohou odmítat jiná kritéria výkonu než prodej jako subjektivní. | Když je důležitá flexibilita v poskytování odměn; když je pocit, že je nutné podněcovat pracovníky k tomu, aby se zaměřili také na jiné aspekty své práce, nejen na prostou maximalizaci objemu prodeje. |
| Pouze provize | Pouze peněžní provize vypočítaná jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje; neposkytuje se žádná základní peněžní odměna. | Přímá peněžní pobídka; přilákání vysoce výkonných pracovníků; zajištění toho, že náklady prodeje se mění přímo úměrně prodeji; vyžaduje jen omezený přímý dohled. | Vede k nátlakovému prodeji; může přitahovat nesprávný druh lidí, které zajímá jen prodej, nikoliv služby zákazníkům; soustředí pozornost spíše na velký objem než na ziskovost. | Když výkon pracovníků závisí hlavně na schopnosti prodávat a může být měřen bezprostředními výsledky prodeje; když pracovníci nejsou zapojeni do neprodejních aktivit; když pokračování vztahů se zákazníky je poměrně nedůležité. |
| Dodatečné nepeněžní odměny | Pobídky, ceny, automobily, uznání, příležitosti k růstu. | Využívání účinných nepeněžních stimulů. | Mohou být administrativně náročné; nezajišťují přímou pobídku. | Když se věří, že účinnost jiných metod odměňování je třeba zvýšit dalšími stimuly. |

Odměňování pracovníků služeb zákazníkům

Pracovníci služeb zákazníkům pracují převážně v maloobchodních zařízeních a call centrech nebo zákaznických kontaktních centrech. Jejich odměňování musí odrážet povahu jejich povinností, to znamená zlepšovat úroveň služeb zákazníkům stejně jako úroveň prodeje.

Výzkum Westa a kol. (2005) odhalil, že většina pracovníků ve sledovaných organizacích měla možnost dosáhnout zvýšení jejich základní peněžní odměny na základě jejich výkonu nebo schopností, a to buď v rámci vymezeného rozpětí peněžních odměn, nebo na nějaké stupnici peněžních odměn, popřípadě mezi určenými stupni prací. Takové systémy vět-

šinou nahradily individuální sazby za konkrétní práci v call centrech a maloobchodních prodejnách. Systémy založené na nízké základní odměně a vysoké provizi byly vzácné.

Ve společnosti Boots the Chemists mohou pracovníci prodejen postupovat vzhůru v rámci stanovené řady bodů vymezujících peněžní odměnu v závislosti na úrovni jejich výkonu a dovedností – z úrovně nováčka přes úroveň zkušeného, úroveň pokročilého až na úroveň experta/specialisty. Ve společnosti B&Q jsou poradci zákazníků odměňováni na základě jedné ze šesti individuálních sazeb. Zvyšování peněžních odměn je založeno na získání a využití určitých znalostí a dovedností. Další čtyři individuální sazby umožňují odměňovat vysoký výkon. Ve společnosti House of Fraser jsou pracovníci zařazeni do jednoho ze čtyř pásem podle schopností – výcvik, bronz, stříbro, zlato – s tím, že každých šest měsíců jsou pracovníci hodnoceni za účelem „povýšení“. Ve společnosti Lands' End je zavedena šestistupňová struktura peněžních odměn pro pracovníky placené za hodinu, s individuálními sazbami pro nováčky.

28.5 Odměňování manuálních pracovníků

Peněžní odměna manuálních pracovníků má podobu časových sazeb, známých také jako denní sazby, denní práce, jednotné sazby nebo hodinové sazby. Kromě základních sazeb je možné uplatňovat pobídkové odměny založené na systémech odměňování podle výsledků.

Časové sazby

Časové sazby poskytují pracovníkům předem stanovenou sazbu peněžní odměny za skutečně odpracované hodiny. Časové sazby samy o sobě se nejčastěji používají v případech, kdy se považuje za nemožné nebo nežádoucí používat systém odměňování podle výsledků, například v údržbě. Z hlediska pracovníků je výhodou časových sazeb to, že jejich výdělky jsou předvídatelné a stálé. Argumentem proti časovým sazbám je to, že nepředstavují přímou pobídku, neboť odměna nezávisí na vynaloženém úsilí nebo na dosaženém výsledku. Přístup založený na základní časové sazbě je možné upravit dvěma způsoby, a to buď s využitím systému vysokých denních sazeb, který je vysvětlen níže, nebo s využitím systému měřeného denního výkonu.

Časové sazby mohou mít podobu toho, co se často nazývá vysoké denní sazby. Ty jsou vyšší než minimální časová sazba a mohou obsahovat určitý prvek bonifikace. Výchozím předpokladem je, že vyšší základní sazby budou podněcovat k vyššímu úsilí, aniž by se vyskytly problémy spojené s využíváním nějakého pobídkového systému. Vysoké denní sazby jsou obvykle vyšší než místní tržní sazby, což umožňuje pracovníky přilákat a udržet.

Struktury peněžních odměn

Systémy odměňování manuálních pracovníků nebývají založeny na takových strukturách stupňů a peněžních odměn, které jsou vysvětleny v kapitole 27, pokud jejich podmínky nebyly nějak harmonizovány. Časové sazby se obvykle uplatňují v podobě individuálních sazeb, to znamená pevných sazeb za konkrétní práci nebo pro konkrétního jedince. Tyto individuální sazby však mohou být určeny pro různé úrovně dovedností. V rámci systému odměňování založených na lidech je možné vymezit tři základní sazby peněžních odměn

spojené s lidmi – nekvalifikovaný, polokvalifikovaný, kvalifikovaný pracovník – nad nimiž by mohly být zvláštní sazby určené pro vysoce kvalifikované profese. K těmto sazbám by mohly být přidány výdělky na základě systému odměňování podle výsledků. Další systémy odměňování manuálních pracovníků zahrnují určitou propracovanější hierarchii sazeb v závislosti na úrovni dovedností (určitý systém odměňování založený na dovednostech), nějaký systém odměňování založený na pracích s různými sazbami pro různé práce nebo nějaké jednotlivé stupně prací, což jsou ve skutečnosti individuální sazby s definovaným rozpětím peněžní odměny, aby se vymezil prostor pro zvyšování peněžní odměny v závislosti na výkonu.

Systémy odměňování podle výsledků

Systémy odměňování podle výsledků podněcují pracovníky tím, že spojují jejich peněžní odměnu, nebo častěji určitou část jejich peněžní odměny, s počtem položek, které vyrobí, nebo s časem potřebným k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy systémů odměňování podle výsledků nebo pobídkových systémů pro jednotlivce jsou úkolová práce, systém normování práce, měřený denní výkon a odměna podle výkonu. Alternativou k systému odměňování podle výsledků jsou systémy týmových bonusů, a celopodnikové systémy mohou poskytovat bonusy vyplácené místo individuálních nebo týmových bonusů, popřípadě jako dodatek k nim. Všechny tyto systémy jsou charakterizovány v tabulce 28.2, s uvedením jejich výhod a nevýhod pro podnik i pracovníky a vhodnosti jejich použití.

Tab. 28.2 Systémy odměňování podle výsledků a systémy bonusů pro manuální pracovníky

| Systém | Hlavní rysy | Pro podnik | | Pro pracovníky | | Vhodnost |
|---------------|-------------------------------------|---|--|--|---|--|
| | | Výhody | Nevýhody | Výhody | Nevýhody | |
| Úkolová práce | Odměna je přímo závislá na výstupu. | Přímé podněcování; jednoduchost, snadná uplatnitelnost. | Ztráta kontroly nad výstupem; problémy s kvalitou. | Možnost v krátkodobém horizontu předvídat a kontrolovat výdělky; možnost samostatně regulovat tempo práce. | Obtížnější předvídaní a kontrolování výdělků v dlouhodobém horizontu; práce může být stresující a může způsobovat poškození z opakovaného namáhání. | Poměrně omezené použití pro práce, při nichž jedinec může kontrolovat množství vyrobených jednotek, například v zemědělství, zpracovatelském průmyslu. |



| Systém | Hlavní rysy | Pro podnik | | Pro pracovníky | | Vhodnost |
|-------------------------|--|---|---|---|---|--|
| | | Výhody | Nevýhody | Výhody | Nevýhody | |
| Systémy normování práce | Normování práce využívané k určení standardních úrovní výstupů během určitého období nebo norem spotřeby času na práci nebo úkol; bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem nebo úsporou času. | Poskytujete určitou „vědeckou“ metodu spojování odměny s výkonem; může výrazně zvyšovat produktivitu, alespoň krátkodobě. | Systémy jsou poměrně drahé, časově náročné, obtížně použitelné, mohou snadno zcházet a způsobovat neúměrné zvyšování odměn v důsledku špatných norem. | Zdají se být objektivnější metodou spojování odměny s výkonem; pracovníci mohou být zapojeni do procesu vytváření norem, aby se zajistila spravedlnost a rovnost. | Normování práce je poněkud subjektivní a výdělky mohou kolísat v důsledku měnících se požadavků práce, což nemusí mít pracovníci pod kontrolou. | Pro práce opakující se v krátkém cyklu, kdy nedochází k častým změnám ve struktuře nebo povaze prací, kdy jsou omezené prostroje a kdy jsou nadřízení schopni tento systém řídit a udržovat. |
| Měřený denní výkon | Odměna je stanovena nejvyšší sazbou na základě toho, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů. | Pracovníci jsou povinni odvádět práci odpovídající stanovené úrovni výkonu. | Cíle výkonu se mohou stát snadno dosažitelnými normami, což může být obtížné změnit. | Pracovníci získávají vysoce předvídatelné výdělky. | Pracovníci nemají možnost být odměňováni podle svého vlastního úsilí. | Každý musí být zcela oddán vykonávání své práce; zásadní jsou vysoké standardy měření výkonu; musí existovat dobrý systém kontroly k rozpoznávání nedostatků v plnění cílů. |
| Odměna podle výkonu | Odměny k základním sazbám v závislosti na hodnocení výkonu. | Odměňují individuální přínos, aniž by bylo třeba měřit nebo normovat práci. | Hodnocení výkonu může být obtížné; žádná přímá pobídka. | Pracovníci mají možnost být odměňováni podle svého vlastního úsilí, aniž by byli vystaveni tlaku systému odměňování podle výsledků. | Hodnocení výkonu pro účely rozhodování o odměnách může být předpojaté, nekonzistentní nebo nepodložené důkazy. | Součástí programu harmonizace odměňování (manuálních a ostatních pracovníků); alternativa systému normování práce nebo zlepšování systému vysokých denních sazeb. |



| Systém | Hlavní rysy | Pro podnik | | Pro pracovníky | | Vhodnost |
|------------------------------|---|---|---|--|---|---|
| | | Výhody | Nevýhody | Výhody | Nevýhody | |
| Skupinové nebo týmové bonusy | Skupinám nebo týmům jsou vypláceny bonusy v závislosti na jejich výkonu v podobě plnění norem nebo dosahování cílů. | Podněcují týmovou spolupráci a týmové úsilí; nejsou příliš individualizované. | Přímý pobídkový efekt může být omezený; závisí na dobrém měření a normování práce nebo na existenci jasného skupinového výstupu nebo jasných cílech produktivity. | Bonusy mohou jasně záviset na společném úsilí skupiny; minimalizuje se kolísání výdělků. | Závisí na efektivním měření a normování práce, což nebývá vždy pravidlem; nerozlišuje se individuální úsilí a přínos. | Když je důležitá týmová práce a když je možné dobře měřit a posuzovat týmové úsilí; alternativa k individuálnímu odměňování podle výsledků, pokud je neefektivní. |
| Celopodnikové bonusy | Bonusy se vztahují k výkonu podniku – přidáné hodnotě nebo produktivitě. | Zvyšují oddanost pracovníků tím, že se podílejí na úspěchu podniku. | Žádné přímé podněcování. | Výdělky se zvyšují bez tlaku na jedince. | Bonusy jsou často malé a nepředvídatelné. | Doplnek k jiným formám pobídek, když je důležité zvyšovat oddanost pracovníků. |

Shrnutí

Segmentace odměn

V některých organizacích používají jeden systém odměňování, který se vztahuje na všechny kategorie pracovníků pod úroveň generálního ředitele. V jiných organizacích považují za nezbytné uspokojovat potřeby zvláštních skupin pracovníků tím, že v jejich případě používají odlišné zásady a postupy odměňování. Tomu se říká „segmentace odměn“.

Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů

Peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů se zdají být mimo kontrolu. Důvody jsou následující: zvyšující se nároky kladené na ředitele a vrcholové manažery; z ředitelů a vrcholových manažerů se vytvářejí celebrity; nedostatek talentů; zveřejňování peněžních odměn ve výročních zprávách vyvolává požadavky ze strany ředitelů a vrcholových manažerů na dosažení rovnosti.

Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Hlavními prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů jsou základní peněžní odměna, systémy krátkodobých nebo dlouhodobých bonusů nebo pobídek, systémy opcí na akcie a podílů na vlastnictví, zaměstnanecké výhody a smlouvy o poskytování služeb.

Odměňování pracovníků se znalostmi

Práce založená na znalostech, zvláště v menších organizacích z oblasti vyspělých technologií, jako jsou některé softwarové společnosti, vyžaduje flexibilnější přístup k odměňování, který věnuje větší pozornost úrovni schopností a dovedností.

Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům

Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům závisí na typu společnosti, na výrobcích nebo službách, které společnost svým zákazníkům nabízí, a na povaze procesu prodeje – jak je prodej organizován a jak se prodej uskutečňuje.

Odměňování manuálních pracovníků

Peněžní odměna manuálních pracovníků má podobu časových sazeb. Kromě základních sazeb je možné uplatňovat pobídkové odměny založené na systémech odměňování podle výsledků.

Otázky

- Co je úlohou komise pro odměňování?
- Kdo je pracovník se znalostmi?
- Jak by měli být pracovníci se znalostmi odměňováni?
- Které jsou hlavní systémy odměňování pracovníků prodeje?
- Jak mohou být odměňováni manuální pracovníci?

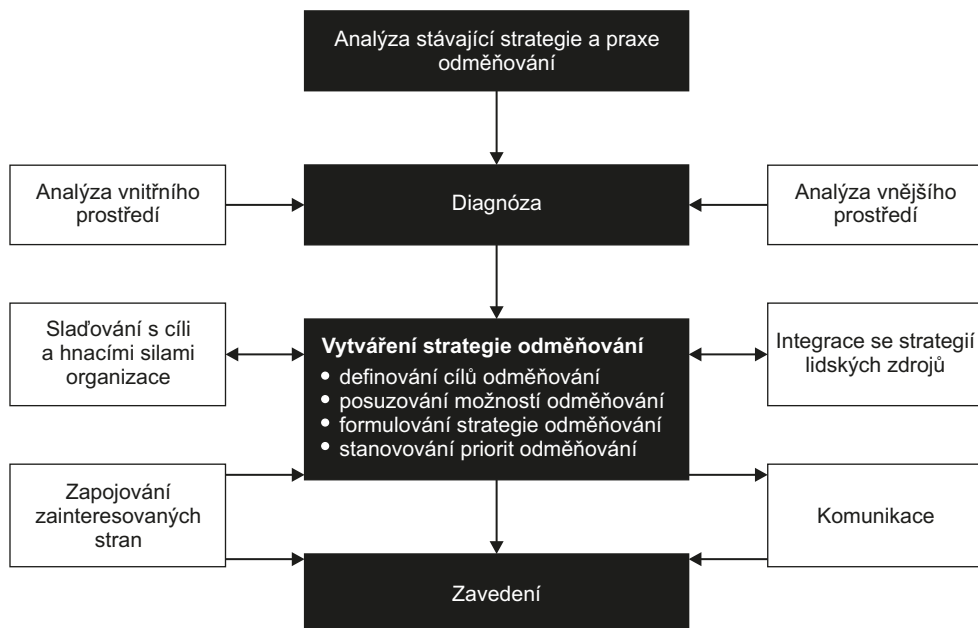
69 Nástroje ke strategickému odměňování

69.1 Účel nástrojů

Strategické odměňování znamená uplatňování systematického přístupu k zajišťování toho, aby politiky a postupy odměňování podporovaly dosahování cílů organizace a poskytovaly zaměstnancům spravedlivou odměnu. Toho je dosahováno analyzováním podmínek a požadavků, posuzováním možných alternativ a vytvářením a zaváděním strategie odměňování. Účelem nástrojů ke strategickému odměňování je poskytnout rámec a prostředky pro uplatňování takového přístupu.

69.2 Rámec vytváření strategie odměňování

Rámec vytváření strategie odměňování je znázorněn na obrázku 69.1.



Obr. 69.1 Rámec vytváření strategie odměňování

69.3 Analýza strategie a praxe odměňování

Východiskem vytváření strategie odměňování je analýza stávající strategie a praxe odměňování, která zahrnuje:

- analýzu strategie odměňování (tabulka 69.1),
- analýzu praxe odměňování (tabulka 69.2),
- průzkum názorů na odměňování (tabulka 69.3).

Tab. 69.1 Analýza strategie odměňování

| Strategie odměňování | Plně | Téměř | Částečně | Vůbec |
|--|------|-------|----------|-------|
| Je v souladu se strategií organizace. | | | | |
| Obsahuje jasně definované cíle vycházející z cílů organizace. | | | | |
| Vychází ze srozumitelných základních zásad odměňování. | | | | |
| Podporuje rozhodování v záležitostech odměňování. | | | | |
| Je dlouhodobá. | | | | |
| Je dostatečně flexibilní, aby se mohla změnit, když to okolnosti vyžadují. | | | | |

Tab. 69.2 Analýza praxe odměňování

| Výrok | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Poznámky |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------|
| 1. Máme dobře definované a srozumitelné základní zásady odměňování. | | | | | |
| 2. Náš systém odměňování efektivně podporuje angažovanost lidí. | | | | | |
| 3. Uplatňujeme politiku odměňování s ohledem na tržní sazby. | | | | | |
| 4. Věnujeme dostatečnou pozornost poskytování nepeněžních odměn. | | | | | |



| Výrok | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Poznámky |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------|
| 5. Jsme spokojeni s naším způsobem rozhodování o vnitřních relacích. | | | | | |
| 6. Potýkáme se s bezdůvodnými přesuny do vyšších stupňů. | | | | | |
| 7. Máme problémy s dosahováním rovnosti v odměňování. | | | | | |
| 8. Naše peněžní odměny nejsou konkurenceschopné. | | | | | |
| 9. Nemáme odpovídající údaje o tržních sazbách. | | | | | |
| 10. V naší struktuře peněžních odměn máme příliš mnoho stupňů. | | | | | |
| 11. Naše struktura stupňů je příliš složitá. | | | | | |
| 12. Lidé jsou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu. | | | | | |
| 13. Naš systém odměňování nedokáže lidi stimulovat. | | | | | |
| 14. Naš systém odměňování umožňuje získávat a stabilizovat kvalitní lidi. | | | | | |
| 15. Naš systém odměňování přináší za vložené peníze odpovídající hodnotu. | | | | | |
| 16. Naš systém řízení pracovního výkonu funguje dobře. | | | | | |



| Výrok | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Poznámky |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------|
| 17. Poskytujeme skvělé a konkurenceschopné zaměstnanecké výhody. | | | | | |
| 18. Existuje prostor, aby si zaměstnanci mohli ze zaměstnaneckých výhod více vybírat. | | | | | |
| 19. Za zaměstnanecké výhody utrácíme příliš mnoho. | | | | | |
| 20. Náš systém penzí je příliš drahý. | | | | | |

Tab. 69.3 Průzkum názorů na odměňování

| Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky tím, že zakroužkujete číslo, které odpovídá vašemu názoru. | | | | | |
|--|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--|
| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | |
| 1. Můj přínos je dostatečně oceněn. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2. Zvyšování peněžních odměn probíhá spravedlivě. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 3. Mám pocit, že moje peněžní odměna neodpovídá mému výkonu. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. Moje peněžní odměna je srovnatelná s tím, co bych mohl dostat jinde. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 5. Ve srovnání s lidmi, kteří v organizaci vykonávají srovnatelnou práci, nejsem odměňován spravedlivě. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. Myslím si, že politika odměňování organizace by měla být přehodnocena. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 7. Rozhodování o zařazování prací do stupňů probíhá spravedlivě. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 8. Nejsem si jistý, jak probíhá rozhodování o mé peněžní odměně. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 9. Rozumím tomu, jak byla moje práce zařazena do určitého stupně. | 1 | 2 | 3 | 4 | |



| Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky tím, že zakroužkujete číslo, které odpovídá vašemu názoru. | | | | |
|---|---------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
| 10. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu týkající se mého výkonu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Mám jasno v tom, co se ode mě očekává. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Mám rád svou práci. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Systém odměňování podle výkonu podporuje zlepšování výkonu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tuto organizaci. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Rozumím tomu, jak může docházet ke zvyšování mé peněžní odměny. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Systém hodnocení práce je spravedlivý. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Zaměstnanecké výhody jsou srovnatelné se zaměstnaneckými výhodami v jiných organizacích. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Chtěl bych si ze zaměstnaneckých výhod více vybírat. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Po setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu se cítím motivovaný. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Nerozumím politice odměňování organizace. | 1 | 2 | 3 | 4 |

69.4 Vytváření a zavádění strategie odměňování

Vytváření strategie odměňování může být charakterizováno jako proces určující očekávané směrování odměňování a zabezpečující nejlepší využívání zdrojů. Kroky potřebné k vytvoření strategie odměňování jsou následující:

1. Zajistit, aby strategie odměňování podporovala uskutečňování strategie organizace a strategie lidských zdrojů tím, že se při jejím vytváření vezmou v úvahu možné dopady strategie organizace na odměňování (tabulka 69.4) a možnosti integrace strategie lidských zdrojů a strategie odměňování (tabulka 69.5).
2. Definovat cíle odměňování (tabulka 69.6).
3. Posoudit možnosti odměňování z hlediska cílů a praxe odměňování (tabulka 69.7).
4. Formulovat strategii odměňování (tabulka 69.8).
5. Zavést strategii odměňování (tabulka 69.9).

Tab. 69.4 Dopady strategie organizace na odměňování

| | Možné prvky | Skutečné prvky | Důsledky pro strategii odměňování |
|-----------------------|--|----------------|-----------------------------------|
| Strategie organizace | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst – výnosy/zisk ▪ Maximalizace hodnoty pro vlastníky ▪ Růst prostřednictvím fúzí/akvizic ▪ Vývoj produktu ▪ Ovládnutí trhu ▪ Nízké náklady | | |
| Hnací síly organizace | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovace ▪ Maximalizace přidané hodnoty ▪ Produktivita ▪ Služby zákazníkům ▪ Kvalita ▪ Spokojenost zainteresovaných stran ▪ Nízké náklady | | |

Tab. 69.5 Integrace strategie lidských zdrojů a strategie odměňování

| Oblasti strategie lidských zdrojů | Možný přínos strategie odměňování | Navrhovaná opatření |
|-----------------------------------|--|---------------------|
| Zabezpečování lidských zdrojů | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojetí celkové odměny, které pomůže udělat z organizace skvělé místo pro práci. ▪ Konkurenceschopné struktury peněžních odměn, které pomůžou získat a stabilizovat kvalitní lidi. | |
| Řízení pracovního výkonu | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doplnkové peněžní odměny, které přispívají k motivaci a angažovanosti lidí. ▪ Procesy řízení pracovního výkonu, které podporují soustavné zlepšování a prosazují dodržování základních hodnot. | |
| Řízení talentů | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepeněžní odměny, například uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy nebo příležitost k osobnímu růstu a rozvoji. ▪ Politiky, které oceňují talentované lidi za jejich přínos. ▪ Struktury stupňů a peněžních odměn vázané na kariéru, například struktury rozdělané do skupin kariér. | |
| Vzdělávání a rozvoj | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesy řízení pracovního výkonu, které identifikují potřeby vzdělávání a možnosti jejich uspokojování. ▪ Struktury rozdělané do skupin kariér, které vymezují žebříčky kariéry z hlediska požadovaných znalostí a dovedností. | |
| Pracovní podmínky | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojetí celkové odměny, které zdůrazňuje význam zlepšování pracovního prostředí. ▪ Politiky dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (<i>work-life balance</i>). | |

Tab. 69.6 Cíle odměňování

| Cíl | Důležitost* | Efektivnost* |
|---|-------------|--------------|
| Podporovat dosahování cílů organizace | | |
| Získávat a stabilizovat kvalitní lidi | | |
| Uspadňovat mobilitu lidí | | |
| Propojovat peněžní odměny s pracovním výkonem | | |
| Prosazovat hodnoty organizace | | |
| Stimulovat lidi | | |
| Zabezpečit nákladově efektivní odměňování | | |
| Vytvořit a udržovat přehledný a srozumitelný systém odměňování | | |
| Zajistit efektivní řízení odměňování ze strany liniových manažerů | | |
| Zajistit efektivní fungování a udržování systému odměňování | | |
| Vytvořit a udržovat flexibilní systém odměňování | | |
| Jiný (uvést) | | |

* Škála: 10 = vysoká, 0 = nízká

Tab. 69.7 Posuzování možností odměňování z hlediska cílů a praxe odměňování

| Oblast strategie | | Příklady možných řešení | Ano ✓ | Ne ✓ | Upravit |
|------------------|---------------------------------------|--|----------|---------|---------|
| Peněžní | Celková odměna | Zavést celkovou odměnu. | | | |
| | Hodnocení práce | Zavést nový analytický systém. | | | |
| | | Zavést nový neanalytický systém. | | | |
| | | Změnit stávající systém. | | | |
| | | Spoléhat na analytické porovnávání. | | | |
| | Struktury stupňů a peněžních odměn | Zavést strukturu se širokými stupni. | | | |
| | | Zavést strukturu se širokými pásmy. | | | |
| | | Zavést strukturu rozdělenou do skupin prací nebo kariér. | | | |
| | | Změnit stupnici peněžních odměn. | | | |
| | Doplňkové peněžní odměny | Zavést odměňování podle výkonu (ne stupnici peněžních odměn). | | | |
| | | Zavést odměňování podle přínosu (ne stupnici peněžních odměn). | | | |
| | | Zavést systém pohyblivých peněžních bonusů. | | | |
| | Zaměstnanecké výhody | Revidovat systém poskytování zaměstnaneckých výhod. | | | |
| | | Zavést systém flexibilních zaměstnaneckých výhod. | | | |
| Penze | Zavést systém definovaného příspěvku. | | | | |
| Nepeněžní | Uznání | Zavést systém formálního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. | | | |
| | Rozvoj a růst | Zlepšit vzdělávací a rozvojové programy. | | | |
| | Autonomie | Prosazovat a podporovat samostatnost v jednání a rozhodování. | | | |
| | Pracovní prostředí | Vytvářet z organizace skvělé místo pro práci. | | | |
| | <i>Work-life balance</i> | Podporovat dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. | | | |

Tab. 69.8 Formulování strategie odměňování

| Do jaké míry strategie odměňování: | Odpověď |
|--|---------|
| Podporuje strategii organizace? | |
| Podporuje strategii lidských zdrojů? | |
| Má jasně definované cíle a kritéria úspěchu? | |
| Poskytuje jasná východiska pro budoucí opatření? | |
| Demonstruje snadnou uskutečnitelnost? | |

Tab. 69.9 Kontrolní seznam zavedení strategie odměňování

- Definovali jste cíle a kritéria úspěšného zavedení strategie odměňování?
- Vymezili jste odpovědnost za zavedení strategie odměňování?
- Stanovili jste, co je třeba udělat, kdo co udělá a do kdy to udělá?
- Zapojili jste vrcholové manažery, aby prosazovali a podporovali vytvoření a zavedení strategie odměňování?
- Zapojili jste liniové manažery a zaměstnance, aby se podíleli na vytvoření a zavedení strategie odměňování?
- Informovali jste všechny zúčastněné o cílech, postupu a dopadech zavedení strategie odměňování?
- Rozdělili jste zavedení strategie do fází, s určením začátku a konce každé fáze?
- Vymezili jste vzájemné závislosti?
- Definovali jste požadavky na zdroje?
- Zvolili jste metody kontroly a řízení rizik?
- Zajistili jste, aby každý věděl, co se od něj očekává, a aby měl potřebné nezbytné zdroje a odpovídající podporu?
- Zajistili jste monitorování postupu zavádění strategie odměňování v souladu s plánem?
- Zajistili jste, aby v případě potřeby byla přijata nápravná opatření k řešení zjištěných problémů?
- Zajistili jste vyhodnocení celého postupu a dosaženého výsledku podle definovaných cílů a kritérií úspěšného zavedení strategie odměňování?

70

Nástroje k uplatňování celkové odměny

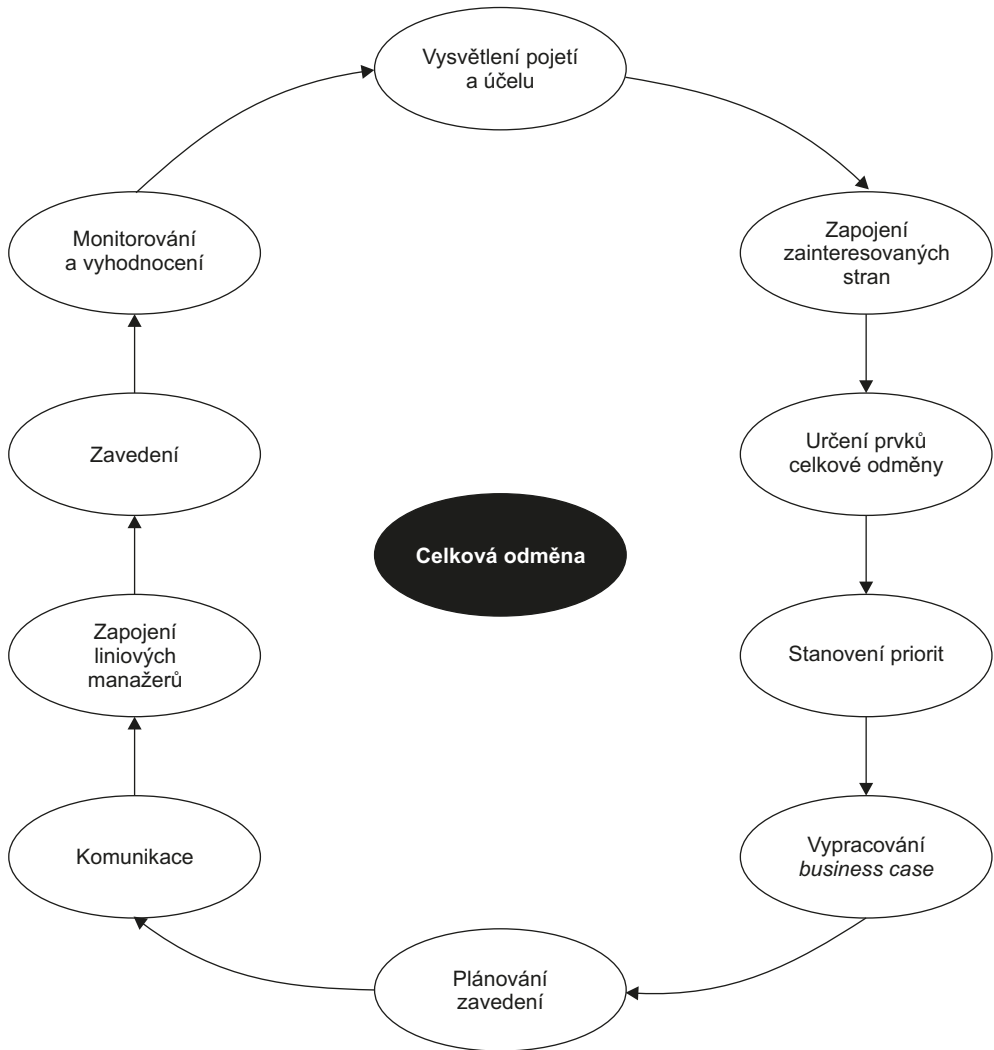
70.1 Účel nástrojů

Celková odměna je přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit veškeré možnosti ocenění lidí za odvedenou práci a dosažené úspěchy, nejen peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku.

Účelem nástrojů k uplatňování celkové odměny je ukázat, jak může být abstraktní, ale přesvědčivé pojetí celkové odměny uplatňováno v praxi. Není to snadné. Neznamená to jen doplnit obvyklý systém odměňování za zásluhy nějakým systémem uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Znamená to doplnit zavedené politiky a postupy vyplácení peněžních odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod dalšími osvědčenými politikami a postupy v řízení lidských zdrojů – vzdělávání a rozvoj, vytváření pracovních míst nebo zabezpečování pohody zaměstnanců.

70.2 Zavádění celkové odměny

Kroky potřebné k zavedení celkové odměny jsou znázorněny na obrázku 70.1 a vysvětleny v následujícím textu.



Obr. 70.1 Postup zavádění celkové odměny

70.3 Vysvětlování pojetí a účelu celkové odměny

Zavedení celkové odměny by mělo vycházet z vysvětlení pojetí a účelu celkové odměny, aby zainteresované strany (manažeři, zaměstnanci a jejich zástupci) pochopili význam a dopady zavedení celkové odměny. To je důležité pro další jednání se zainteresovanými stranami, stejně jako pro určení prvků celkové odměny nebo pro vypracování *business case* na podporu zavedení celkové odměny. Jednání s manažery a zaměstnanci o pojetí a účelu celkové odměny je rozumné uskutečnit před vypracováním podrobného návrhu na zavedení celkové odměny. Porozumění ze strany manažerů a zaměstnanců je možné ověřovat s využitím otázek uvedených v tabulce 70.1.

Tab. 70.1 *Otázky zaměřené na pojetí a účel celkové odměny*

Které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje pojetí celkové odměny?

- a) Kombinace základní peněžní odměny a doplňkové peněžní odměny.
- b) Kombinace peněžních a nepeněžních odměn.
- c) Kombinace základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod.
- d) Kombinace základní peněžní odměny a uznání za odvedenou práci.

Pojem celková odměna vyjadřuje:

- a) Přístup k odměňování založený na vyčíslování celkové hodnoty peněžních odměn, které zaměstnanci dostávají.
- b) Přístup k odměňování založený na vzájemném kombinování rozmanitých peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.
- c) Přístup k odměňování založený na propojování a využívání veškerých možností ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy.
- d) Přístup k odměňování založený na odměňování zaměstnanců podle jejich celkového přínosu k úspěchu organizace.

Pojetí celkové odměny je prostředkem k:

- a) Vytváření úspěšné strategie odměňování.
- b) Propojování různých peněžních odměn.
- c) Využívání všech možností odměňování.
- d) Poskytování atraktivnějších nepeněžních odměn.

Účelem pojetí celkové odměny je:

- a) Zajistit, aby systém odměňování přinášel za vložené peníze odpovídající hodnotu.
- b) Zajistit, aby se podpořila motivace, oddanost a angažovanost zaměstnanců.
- c) Zajistit, aby byl zaveden efektivnější systém odměňování.
- d) Zajistit, aby zaměstnanci chápali a oceňovali všechny možnosti odměňování, která mají k dispozici.

Pojetí celkové odměny zajistí:

- a) Uspokojení rozmanitých potřeb, které ovlivňují motivaci zaměstnanců.
- b) Zavedení systému formálního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.
- c) Dosažení vhodné rovnováhy mezi peněžními a nepeněžními odměnami.
- d) Zvýšení motivace, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců.

70.4 Určování prvků celkové odměny

Základní přístup

Základní přístup k uplatňování celkové odměny znamená, že se peněžní odměny a zaměstnanecké výhody podle možností doplňují nějakými nepeněžními odměnami, které souvisejí se vzděláváním a rozvojem nebo pracovním prostředím.

Volba prvků

Kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které budou jádrem každého modelu celkové odměny, je možné volit další nepeněžní odměny, které mohou být součástí celkové odměny. Tato volba může být náročnější, protože zatímco některé prvky, jako je uznání za

odvedenou práci a dosažené úspěchy, řízení pracovního výkonu, dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nebo vzdělávání a rozvoj, jsou poměrně jasné, jiné prvky, jako je pracovní prostředí, už tak jasné nejsou.

Metoda analýzy strategie celkové odměny v organizaci je naznačena na obrázku 70.2. Tato metoda je odvozena z modelu celkové odměny od společnosti Towers Perrin (viz obrázek 26.2 v kapitole 26).

| | |
|--|---|
| <p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost | <p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost |
| <p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost | <p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost |

Obr. 70.2 Analýza celkové odměny

Oslovení manažeri nebo zaměstnanci mohou být požádáni, aby s využitím uvedeného obrázku popsali současné pojetí celkové odměny v organizaci. Následně mohou být požádáni, aby popsali, jaké budoucí pojetí celkové odměny v organizaci by si představovali, aby poskytované peněžní a nepeněžní odměny lépe uspokojovaly potřeby zainteresovaných stran a aby se organizace stala lepším místem pro práci.

70.5 Stanovování priorit

Při zavádění celkové odměny je lepší nebýt příliš ambiciózní. Dobré je začít s těmi prvky celkové odměny, které by mohly mít podstatnější vliv na angažovanost zaměstnanců a které by mohly být zavedeny bez vážnějších problémů. Jestliže se předpokládá komplexnější přístup, bude nutné stanovit priority a jednotlivé prvky celkové odměny zavádět postupně. Příklad možného postupu je následující:

- Revidovat strukturu stupňů a peněžních odměn.
- Revidovat systém odměňování za zásluhy nebo zavést nový.
- Zavést systém flexibilních zaměstnaneckých výhod.
- Vydat prohlášení o celkové odměně, které zaměstnancům vysvětlí hodnotu všech zaměstnaneckých výhod, které dostávají navíc k peněžním odměnám.
- Zavést systém nepeněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.
- Zlepšit systém řízení pracovního výkonu.
- Zlepšit vzdělávání a rozvoj, řízení talentů a řízení kariéry.
- Zaměřit rozvoj manažerů na zlepšování schopnosti liniových manažerů poskytovat relační odměny.
- Podniknout opatření ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
- Naučit liniové manažery vytvářet pracovní místa, pracovní podmínky a pracovní vztahy, které podněcují vnitřní motivaci.

Při stanovování priorit týkajících se celkové odměny může být využit dotazník uvedený v tabulce 70.2.

Tab. 70.2 Priority týkající se celkové odměny

| Aspekt zaměstnání | Rozdělte 100 bodů mezi uvedené aspekty vaší celkové odměny podle toho, jak jsou pro vás důležité. Přidělené body můžete rozdělit mezi tolik aspektů, kolik jen chcete (až do vyčerpání přidělených bodů). V případě, že jediným pro vás důležitým aspektem vaší celkové odměny bude například základní peněžní odměna, přidělte všech 100 bodů základní peněžní odměně. |
|--------------------------------------|---|
| Základní peněžní odměna | |
| Doplňková peněžní odměna | |
| Penze | |
| Příspěvek na auto | |
| Zdravotní péče | |
| Pojištění | |
| Flexibilní pracovní režim | |
| Dovolená | |
| Přijatelné hodnoty organizace | |
| Rozumné vedení organizace | |
| Slevy pro zaměstnance | |
| Zajímavá práce | |
| Podpora rodiny | |
| Práce pro úspěšnou organizaci | |
| Možnosti sportovního vyžití | |
| Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji | |
| Podpora zdravého životního stylu | |
| Uznání za odvedenou práci | |
| Příležitosti k povýšení | |
| Jiný (uvedte) | |

70.6 Zavádění

Plánování zavedení celkové odměny může být obtížné, jenže samotné zavedení celkové odměny může být ještě obtížnější. Jde o změnu, kterou je třeba řídit. Změna se týká jak zaměstnanců, tak manažerů, kteří si zvykají na novou praxi odměňování. Předpokladem úspěchu je soustavná komunikace a zapojení zainteresovaných stran.

70.7 Monitorování a vyhodnocování

Při zavádění celkové odměny je důležité monitorovat postup zavádění jednotlivých prvků celkové odměny v souladu s vypracovaným plánem a následně vyhodnotit jejich fungování na základě stanovených cílů. To může vést k upřesnění pojetí celkové odměny a úpravě některých prvků celkové odměny.

72

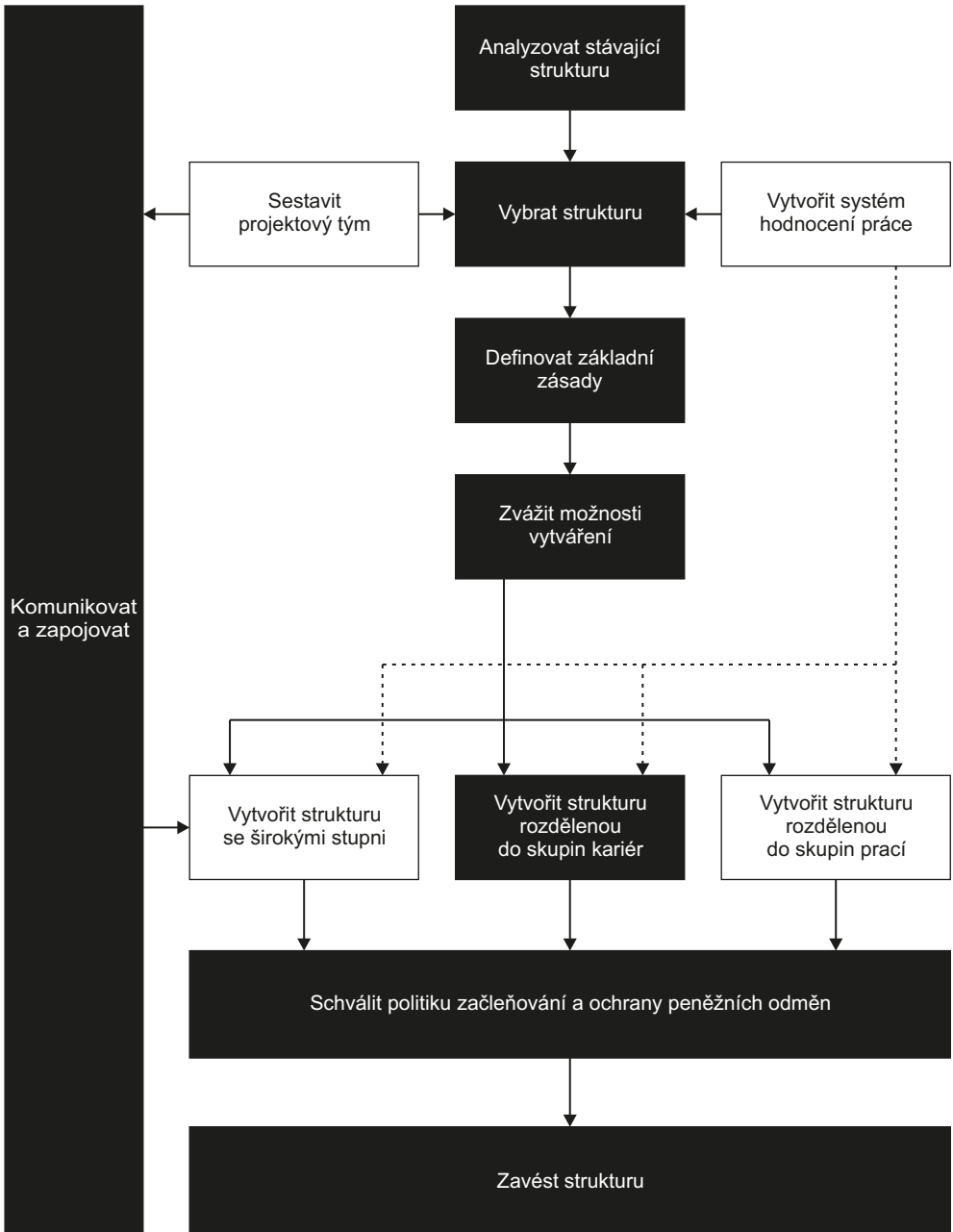
Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn

72.1 Účel nástrojů

Vytváření struktur stupňů a peněžních odměn je základem řízení základních peněžních odměn. Účelem nástrojů k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn je poskytnout návod na vytváření nejběžnějších struktur stupňů a peněžních odměn, a to struktury se širokými stupni, struktury rozdělené do skupin kariér a struktury rozdělené do skupin prací.

72.2 Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn je znázorněn na obrázku 72.1



Obr. 72.1 Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

72.3 Analýza stávající struktury

Dotazník uvedený v tabulce 72.1 vám pomůže analyzovat stávající strukturu stupňů a peněžních odměn. Do této analýzy by měli být zapojeni linioví manažeři, zaměstnanci a jejich zástupci, aby se společně pokusili určit, kde jsou potřeba nějaké změny. Tuto analýzu je možné provádět s využitím průzkumů, workshopů nebo skupinových diskusí.

Tab. 72.1 Analýza stávající struktury stupňů a peněžních odměn

| Výrok | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím |
|--|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 1. Stávající struktura je vyhovující. | | | | |
| 2. Nemáme žádné problémy se zařazováním prací do stupňů ve stávající struktuře. | | | | |
| 3. Existuje příliš mnoho anomálií (nahodnocených nebo podhodnocených prací z hlediska jejich zařazení do stupňů ve stávající struktuře). | | | | |
| 4. Stávající struktura už nevyhovuje způsobu organizace práce. | | | | |
| 5. Úrovně peněžních odměn jsou konkurenceschopné. | | | | |
| 6. Stávající struktura se snadno spravuje. | | | | |
| 7. Stávající struktura poskytuje dostatečný prostor pro zvyšování peněžních odměn. | | | | |
| 8. Stávající struktura nevytváří rozdíly mezi pohlavími. | | | | |
| 9. Stávající struktura je nepružná. | | | | |
| 10. Lidé v podstatě chápou a akceptují, jak jsou jejich práce zařazeny do určitých stupňů ve stávající struktuře. | | | | |

72.4 Výběr struktury

Jestliže analýza stávající struktury stupňů a peněžních odměn odhalí potřebu nějaké změny, je třeba vybrat vhodný typ struktury. Tento výběr může být založen na analýze charakteristik nejběžnějších struktur stupňů a peněžních odměn (viz tabulka 72.2) a na posouzení možných kritérií pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn (viz tabulka 72.3).

Tab. 72.2 Shrnutí charakteristik nejběžnějších struktur stupňů a peněžních odměn

| Typ struktury | Rysy | Výhody | Nevýhody |
|--------------------------------------|--|---|---|
| Struktura se širokými stupni | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posloupnost šesti až osmi stupňů prací. ▪ Poměrně široká rozpětí peněžních odměn, např. 40–50 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí určitých zón. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně ukazuje relace mezi peněžními odměnami. ▪ Uspodňuje řízení. ▪ Snadno pochopitelná. ▪ Širší stupně se vymezují jasněji. ▪ Bezdůvodné přesuny do vyšších stupňů se lépe kontrolují. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Příliš velký prostor pro zvyšování peněžních odměn. ▪ Poskytuje možnost kontroly, ale obtížněji se řídí. ▪ Může být nákladná. |
| Struktura rozdělená do skupin kariér | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikované a definované skupiny kariér. ▪ Pro každou skupinu jsou definovány dráhy kariéry v podobě hlavních činností a požadavků na schopnosti. ▪ Pro každou skupinu je určena stejná struktura stupňů a peněžních odměn. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyjasňuje dráhy kariéry v rámci skupin i mezi nimi. ▪ Uspodňuje dosažení rovnosti mezi skupinami, a tedy i stejné odměny za stejnou práci. ▪ Uspodňuje definování úrovní. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Může být obtížné ji řídit. ▪ Může lidi rozdělovat. |
| Struktura rozdělená do skupin prací | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oddělené struktury stupňů a peněžních odměn pro skupiny podobných prací. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí se schopnostmi nebo s přínosem. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspodňuje diferenciaci peněžních odměn mezi různými skupinami. ▪ Definuje dráhy kariéry na základě jasných kritérií. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Může lidi rozdělovat. ▪ Může omezovat horizontální rozvoj kariéry. ▪ Může být obtížné udržet vnitřní spravedlnost mezi skupinami, pokud nebude založena na hodnocení práce. |

Tab. 72.3 Možná kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn

| Typ struktury | Kritéria pro volbu struktury |
|--------------------------------------|---|
| Struktura se širokými stupni | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Předpokládá se, že pokud existuje poměrně omezený počet stupňů, bude možné tyto stupně definovat a rozlišovat přesněji, což zlepší přesnost zařazování prací do stupňů. ▪ Existující struktura s úzkými stupni je hlavní příčinou bezdůvodných přesunů prací do vyšších stupňů. ▪ Předpokládá se, že zvyšování peněžních odměn v rámci stupňů může záviset na přínosu a že je možné zavést efektivní kontrolní mechanismus. |
| Struktura rozdělená do skupin kariér | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existují různé skupiny kariér a v rámci těchto skupin, stejně jako mezi těmito skupinami je možné rozlišit a vymezit různé dráhy kariéry. ▪ V organizaci existuje silný důraz na rozvoj kariéry. ▪ Existují účinné metody definování schopností. |
| Struktura rozdělená do skupin prací | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existují zvláštní skupiny prací, které je třeba odměňovat odlišně. ▪ Skupiny zahrnují práce, jejichž povaha a smysl jsou podobné, ale vykonávají se na různých úrovních s různou mírou odpovědnosti. ▪ Předpokládá se, že dráhy kariéry musí být definovány z hlediska požadavků na schopnosti. |

72.5 Definování základních zásad

V tomto kroku je třeba definovat základní zásady pro vytváření struktury stupňů a peněžních odměn. Příklad takových zásad je uveden v tabulce 72.4.

Tab. 72.4 Příklad základních zásad pro vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

| |
|---|
| <p>Struktura stupňů a peněžních odměn by měla:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ odpovídat kultuře, charakteristickým rysům a potřebám organizace i jejím zaměstnancům; ▪ usnadňovat řízení relací peněžních odměn a dosahování nestrannosti, spravedlnosti, konzistentnosti a transparentnosti v řízení odměňování; ▪ být dostatečně pružná, aby se mohla přizpůsobovat tlakům, které pramení ze změn tržních sazeb a nedostatku kvalifikované pracovní síly; ▪ usnadňovat provozní flexibilitu a soustavný rozvoj; ▪ poskytovat prostor pro odměňování podle výkonu, přínosu nebo schopností; ▪ naznačovat příležitosti týkající se odměňování, rozvoje a kariéry; ▪ být vytvořena jasně a logicky, aby její podstata mohla být snadno a rychle vysvětlena zaměstnancům; ▪ umožnit organizaci provádět kontrolu uskutečňování politik odměňování a dodržování rozpočtů. |
|---|

72.6 Možnosti vytváření

Tabulka 72.5 shrnuje možnosti vytváření struktury stupňů a peněžních odměn, které se týkají počtu stupňů, pásem nebo úrovní, širě rozpětí peněžních odměn, rozdílů mezi rozpětími peněžních odměn, překrývání rozpětí peněžních odměn a zvyšování peněžních odměn.

Tab. 72.5 Možnosti vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

| Možnosti | Skutečnosti, které je třeba zvážit |
|--|--|
| Počet stupňů, pásem nebo úrovní | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozsah a druhy prací, kterých se má struktura týkat. ▪ Rozsah peněžních odměn a výsledků hodnocení práce u prací, které je třeba uspořádat a zařadit. ▪ Počet úrovní v hierarchii organizace. ▪ Rozhodnutí o umístění hranic stupňů v návaznosti na hodnocení práce, které určilo nějaké pořadí prací – to může identifikovat existenci jasně definovaných skupin prací na různých úrovních v hierarchii, mezi nimiž existují významné rozdíly v hodnotě práce. ▪ Problém bezdůvodného přesouvání prací do vyšších stupňů v souvislosti s vnějšími tlaky, s nedostatkem příležitostí k povýšení nebo s nedostatečně provedeným hodnocením práce. |
| Šíře rozpětí peněžních odměn | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jestli v rámci stupňů vytvořit nějaký prostor a brát ohledy na výkon, přínos nebo postup v kariéře. ▪ Rovnost v odměňování – široká rozpětí bývají hlavní příčinou rozdílů v odměňování mezi muži a ženami, protože ženy, které přerušují kariéru častěji než muži, nemusí mít stejnou příležitost jako muži postoupit do horních oblastí rozpětí peněžních odměn. ▪ V případě struktury se širokými pásmy, rozsah tržních sazeb a výsledků hodnocení práce u prací zařazených do pásem. |
| Rozdíly mezi rozpětími peněžních odměn | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozdíly mezi rozpětími peněžních odměn by měly být takové, aby se jednoznačně rozlišila hodnota prací zařazených do jednotlivých stupňů. ▪ Jestliže jsou rozdíly příliš malé – méně než 10 % – ocitají se mnohé práce na hranici, což může vyvolávat jisté protesty proti zařazení některých prací do stupňů. ▪ Také velké rozdíly – více než 25 % – existující pod úrovní vrcholového managementu mohou vyvolávat problémy v případech, kdy se některé práce ocitnou na hranici, protože tyto velké rozdíly vyvolávají emoce. ▪ Ve většině organizací s konvenčními strukturami stupňů jsou přiměřené rozdíly mezi 15–20 %, snad jen s výjimkou nejvyšších úrovní. |
| Překrývání rozpětí peněžních odměn | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozpětí peněžních odměn se mohou, ale nemusí překrývat. Pokud by se překrývat měla, je třeba zvážit, jak moc. ▪ Velké překrývání může vytvářet problémy se zajišťováním rovnosti v odměňování v případech, kdy se muži nacházejí ve vyšších oblastech stupňů a ženy se nacházejí v nižších oblastech stupňů. |
| Zvyšování peněžních odměn | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvyšování peněžních odměn může být spojeno s výkonem, přínosem, schopnostmi nebo délkou zaměstnání. |

72.7 Vytváření struktury stupňů

Při vytváření struktury stupňů a peněžních odměn se nejprve vytvoří struktura stupňů a následně se vytvoří rozpětí peněžních odměn, které se připojí ke struktuře stupňů.

Dvěma přístupy k vytváření struktury stupňů jsou: 1) **metoda odvozování**, kdy se struktura stupňů vytváří na základě hodnocení práce s využitím bodovací metody; 2) **přednostní metoda**, kdy se nejprve stanoví určitý počet stupňů, které následně slouží jako základ pro analytické porovnávání nebo tržní oceňování.

Metoda odvozování

Postup vytváření struktury stupňů je následující:

1. Proveďte se hodnocení práce s využitím bodovací metody a vytvoří se pořadí prací podle celkového počtu bodů dosaženého při hodnocení práce.
2. Buď se předběžně stanoví upřednostňovaný počet stupňů, nebo se provede analýza pořadí, aby se zjistilo, kdy je možné práce seskupit do stupňů a kolik stupňů se tak vytvoří.
3. Rozhodne se, kde se v daném pořadí umístí hranice, které vymezí jednotlivé stupně. Přitom se provede analýza pořadí, aby se odhalily jakékoliv významné rozdíly v počtech bodů mezi sousedními pracemi. Tyto přirozené rozdíly v počtech bodů vytvoří hranice mezi skupinami prací, které je možné přiřadit k sousedním stupňům. Toto je nejlepší přístup, ale v mnoha případech se žádné významné rozdíly neodhalí. V takových případech je možné postupovat následovně:
 - Práce se společnými charakteristikami, jak to ukazují faktory hodnocení práce, se seskupují tak, aby bylo možné rozlišovat mezi charakteristikami prací v různých stupních – mělo by být možné prokázat, že práce seskupené do jednoho stupně jsou si podobnější než práce seskupené v sousedních stupních.
 - Hierarchie stupňů by měla odpovídat hierarchii organizace – práce vykonávané někým, kdo je odpovědný někomu na vyšší úrovni, by měla být zařazena do nižšího stupně, ačkoliv tato zásada by neměla být otrocky uplatňována v případě, že organizace je příliš hierarchická, s řadou vztahů, kdy jeden je odpovědný jednomu.
 - Hranice by neměly být umísťovány mezi práce vykonávané hlavně muži a práce vykonávané hlavně ženami.
 - Hranice by neměly být umísťovány bezprostředně nad práce, které vykonává značný počet lidí, protože to může vést k protestům proti zařazení těchto prací do stupňů.
4. Šíře stupně ve smyslu celkového počtu bodů dosažených při hodnocení práce by měla představovat významný posun v požadavcích na toho, kdo práci zařazenou v určitém stupni vykonává.

Jednotlivé stupně vytvořené tímto způsobem je možné definovat v podobě profilů stupňů, které je možné využít při analytickém porovnávání (viz kapitola 71).

Přednostní metoda

Postup vytváření struktury stupňů je následující:

1. **Stanovit určitý počet stupňů.** Rozhodování o tom, kolik stupňů je zapotřebí, je založeno na analýze stávající hierarchie prací a na posouzení toho, kolik úrovní je potřeba k logickému seskupení prací úroveň po úrovni. Logické seskupení je takové, kdy každý stupeň obsahuje práce, jejichž úrovně jsou z hlediska odpovědnosti zhruba srovnatelné a kdy mezi každou úrovní existuje určitý rozdíl v míře odpovědnosti.
2. **Definovat stupně.** Zvolit je možné neanalytický nebo analytický přístup. Neanalytický přístup znamená připravit obecné definice stupňů, aby bylo možné provádět zařazování prací do stupňů. Práce jsou posuzovány jako celek, nejsou analyzovány z hlediska faktorů hodnocení práce, a zařazují se do stupňů na základě porovnávání popisů prací s definicemi stupňů. Analytický přístup znamená vypracovat profily stupňů s využitím

faktorů hodnocení práce. Práce se zařazují do stupňů na základě analytického porovnávání, kdy se faktor po faktoru porovnávají profily prací s profily stupňů.

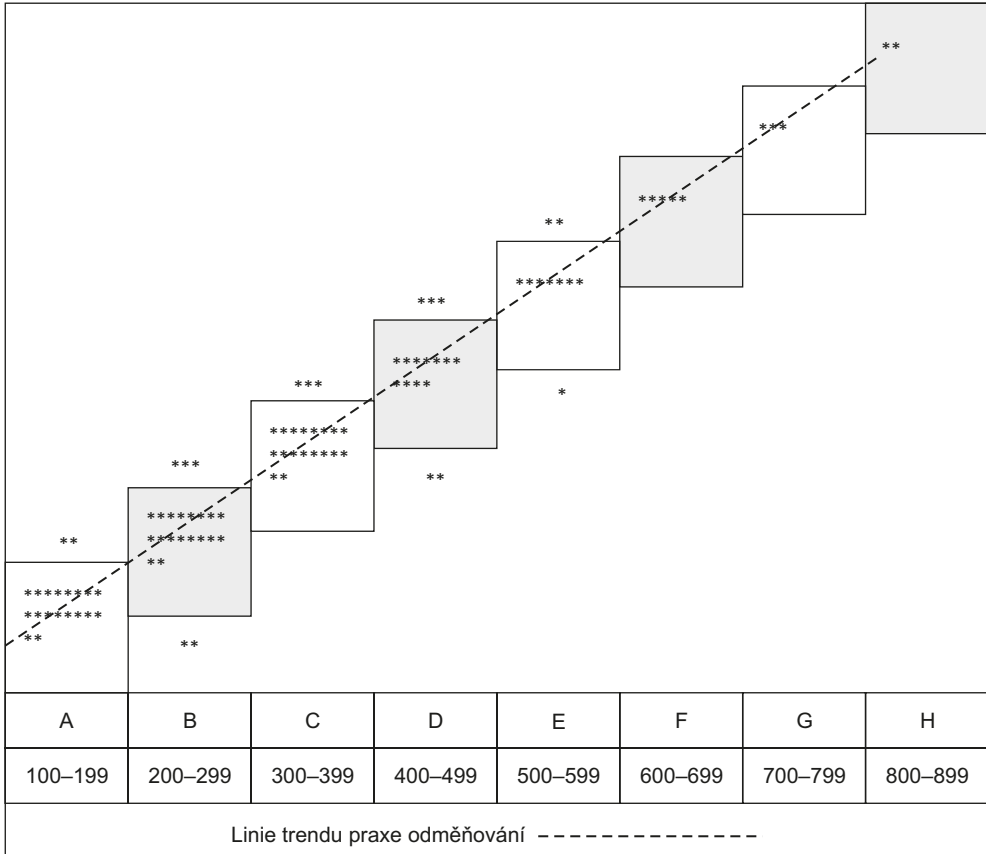
3. **Revidovat výchozí předpoklady.** Proces definování stupňů může odhalit, že počet stupňů, který byl na začátku považován za potřebný, je buď příliš velký (neumožňuje přesně vymezit rozdíly mezi stupni), nebo příliš malý (nestačí pro zařazení všech prací). V takových případech se musí počet stupňů postupně upravovat, až se dosáhne uspokojivého výsledku.
4. **Porovnat a zařadit vzorové práce.** Vzorové práce se porovnávají s profily stupňů a zařazují do stupňů s využitím procedury analytického porovnávání, která je představena v kapitole 71. Porovnávání vzorových prací může vyvolat potřebu změny profilů stupňů.
5. **Porovnat a zařadit zbývající práce.** Zbývající práce se rovněž porovnávají s profily stupňů a zařazují do stupňů s využitím zmíněné procedury analytického porovnávání. Potvrzení správnosti porovnávání je možné získat na základě porovnání zbývajících prací se vzorovými pracemi, které již byly do stupňů zařazeny.

72.8 Vytváření rozpětí peněžních odměn

Postup vytváření rozpětí peněžních odměn je následující:

1. Získat – pokud je to možné – údaje o tržních sazbách pro vzorové práce, nejlépe údaje o jejich mediánu i o horním a dolním kvartilu. Přitom mohou existovat některé vzorové práce, pro které nebudou údaje o tržních sazbách k dispozici.
2. Vypracovat seznam prací zařazených do každého stupně na základě hodnocení práce. To se může omezit jen na vzorové práce, které byly hodnoceny, ale jestliže se má vytvořit patřičný základ pro vytváření rozpětí, musí jich být dostatek.
3. Zjistit aktuální sazby peněžních odměn za práce zařazené do stupňů.
4. Pro každý stupeň vymezit rozpětí peněžních odměn a vypočítat aritmetický průměr nebo medián peněžních odměn (bod praxe odměňování). Tyto údaje vypovídající o praxi odměňování je vhodné zakreslit do grafu, jako na obrázku 72.2, který ukazuje peněžní odměnu v každém stupni v porovnání s celkovým počtem bodů dosaženým při hodnocení práce a znázorňuje jakousi linii trendu praxe odměňování.
5. Schválit politiku, která upraví vztah mezi sazbami peněžních odměn v organizaci a tržními sazbami. Úrovně peněžních odměn v organizaci mohou být na úrovni mediánu tržních sazeb, nebo nad jeho úrovní, jestliže se organizace domnívá, že by úrovně jejich peněžních odměn měly být konkurenceschopnější.
6. Vypočítat střední hodnoty tržních sazeb pro vzorové práce v každém stupni. Tím se stanoví tržní referenční bod v rozpětí peněžních odměn.
7. V každém rozpětí porovnat stávající praxi organizace s tržním referenčním bodem a stanovit vlastní referenční bod v rozpětí peněžních odměn. Ten se obvykle stává středním bodem v rozpětí peněžních odměn v určitém stupni a představuje konkurenceschopnou sazbu peněžní odměny pro plně schopného jedince v daném stupni.
8. Provéřit rozdíly mezi referenčními body v sousedních stupních. Tyto rozdíly by měly umožnit respektovat zvyšující se hodnotu prací a proměnlivost těchto rozdílů by měla být omezena na minimum. Jestliže jsou rozdíly příliš malé – méně než 10 % – ocitají se mnohé práce na hranici, což může vést k jistým protestům proti zařazení některých prací do stupňů. Také velké rozdíly – více než 25 % – existující pod úrovní vrcholového managementu mohou vyvolávat problémy v případech, kdy se některé práce ocitnou na

hranici, protože tyto velké rozdíly vyvolávají emoce. Zkušenosti ukazují, že ve většině organizací s konvenčními strukturami stupňů jsou přiměřené rozdíly mezi 15–20 %, snad jen s výjimkou nejvyšších úrovní.



Obr. 72.2 Výsledky hodnocení práce a peněžní odměny

9. Rozhodnout o rozpětí peněžních odměn kolem referenčního bodu, například 20 % na každou stranu od referenčního bodu. Takže, jestliže je referenční bod 100 %, je rozpětí od 80 % do 120 %. Nicméně rozpětí peněžních odměn se může měnit v souladu s politikou týkající se prostoru pro zvyšování peněžních odměn, a pokud musí být dané rozpětí peněžních odměn v souladu s danou strukturou stupňů, potom čím méně stupňů, tím širší rozpětí.
10. Rozhodnout o tom, do jaké míry se budou rozpětí peněžních odměn překrývat, pokud vůbec. Překrývání respektuje, že zkušený jedinec na horním konci nějakého rozpětí může přinášet více než nezkušený jedinec na dolním konci následujícího vyššího rozpětí. Velké překrývání může vytvářet problémy se zajišťováním rovnosti v odměňování v případech prací, za které přísluší stejná peněžní odměna, ale které jsou zařazeny v různých stupních.

11. Vyhodnotit dopad výše uvedených rozhodnutí o rozpětí peněžních odměn na peněžní odměny stávajících zaměstnanců, aby bylo možné vypočítat náklady na zavedení struktury stupňů a peněžních odměn. Zjistit počet zaměstnanců, jejichž aktuální sazba peněžní odměny je nad nebo pod rozpětím peněžních odměn pro stupeň, do kterého byla jejich práce nově zařazena, a určit velikost rozdílu mezi sazbou peněžní odměny těch, kteří se nacházejí pod minimem, a nejnižší hodnotou daného rozpětí peněžních odměn. Vypočítat náklady na zvýšení jejich peněžních odměn na minimum.
12. Přezkoumat učiněná rozhodnutí o struktuře stupňů, referenčních bodech a rozpětích peněžních odměn, a to zvláště v případě, že náklady vypočítané v předchozím kroku jsou příliš vysoké. Pro dosažení uspokojivých výsledků, které odpovídají výše uvedeným kritériím pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn a které minimalizují náklady na zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn, je téměř vždy nutné celý postup opakovat.

72.9 Vytváření struktury rozdělené do skupin kariér

Postup vytváření struktury rozdělené do skupin kariér je následující:

1. **Vybrat a definovat skupiny kariér.** Rozhodnout o tom, jaké skupiny kariér jsou potřebné. Obvykle se vybírají nejvýše čtyři nebo pět skupin kariér. Skupiny kariér se vybírají na základě funkcí (např. marketing, finance apod.), nebo na základě činností (např. administrativní činnosti, pomocné činnosti apod.), popřípadě na základě kombinace funkcí a činností.
2. **Rozhodnout o počtu úrovní ve struktuře a definovat profily úrovní.** Profily úrovní musí pokrývat všechny skupiny kariér ve struktuře, přičemž je třeba si pamatovat, že definování charakteristik nějaké skupiny kariér spočívám v tom, že úrovně a jejich rozpětí peněžních odměn jsou společné pro všechny skupiny kariér ve struktuře (na rozdíl od struktury rozdělené do skupin prací, ve které se úrovně a rozpětí peněžních odměn některých nebo všech skupin prací ve struktuře liší).
3. **Identifikovat, definovat, porovnat a zařadit vzorové práce.** Identifikují se vzorové práce a definují se jejich profily, které se porovnávají s profily úrovní, aby se vzorové práce mohly zařadit do úrovní, jako tomu bylo v případě vytváření struktury stupňů.
4. **Provést analytické porovnávání.** Analytické porovnávání umožňuje porovnat a zařadit zbývající práce do úrovní. Nejprve je vhodné ověřit celý proces na jedné skupině kariér – to jednak ověří celý proces, a jednak to umožní vytvořit jakýsi model struktury rozdělené do skupin kariér, který se využije při zpracování ostatních skupin kariér.
5. **K úrovním připojit rozpětí peněžních odměn.** Rozpětí peněžních odměn jsou vytvořena pro každou úroveň, jako tomu bylo v případě vytváření struktury stupňů.
6. **Ověřit přiměřenost a přijatelnost relací mezi skupinami kariér.** Zařazování prací do úrovní na základě porovnávání napříč skupinami kariér se ověřuje s ohledem na body dosažené při hodnocení práce, aby se zajistilo, že relace mezi skupinami kariér budou přiměřené a přijatelné. Zjištěné nerovnosti je třeba napravit.

72.10 Vytváření struktury rozdělené do skupin prací

Postup vytváření struktury rozdělené do skupin prací je v podstatě stejný jako postup vytváření struktury rozdělené do skupin kariér. Rozdíl spočívá v tom, že některé jednotlivé skupiny prací mají svou vlastní strukturu stupňů a peněžních odměn, takže analýza tržních sazeb a organizace práce ve skupinách výrazněji ovlivňuje vytváření struktury.

72.11 Politika začleňování

Politika začleňování vymezuje, jakým způsobem budou zaměstnanci do nové struktury stupňů a peněžních odměn začleňováni. Obvykle to probíhá na základě jejich stávající peněžní odměny, nebo v případě změny stupnice peněžních odměn na základě nejbližšího bodu na nové stupnici, který se nachází nad jejich stávající peněžní odměnou.

72.12 Politika ochrany peněžních odměn

Politika ochrany peněžních odměn omezuje jakékoliv ztráty peněžních odměn v důsledku zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn. Takzvaná „neomezená ochrana“, která znamená udržování rozdílu mezi stávající peněžní odměnou a maximem rozpětí peněžních odměn tak dlouho, dokud zaměstnanec vykonává danou práci, je nežádoucí, jednak proto, že vytváří trvalé anomálie, a jednak proto, že může zachovávat nepříjemné rozdíly mezi pohlavími, jestliže se v této situaci ocitá spousta mužů.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem je v současnosti nejběžnějším přístupem chránit peněžní odměny zaměstnanců po dobu dvou až čtyř let. Během této doby nebudou mít zaměstnanci nárok na žádné zvýšení peněžní odměny, pokud jejich peněžní odměna bude odpovídat nové stupnici peněžních odměn pro jejich práci. Potom budou mít nárok na stejné zvýšení peněžní odměny, jako kterýkoliv jiný zaměstnanec v jejich stupni, a to až na maximum stupně.

V případech, kdy se uplatňuje struktura peněžních odměn s pravidelným zvyšováním peněžních odměn, mají zaměstnanci nárok na zvyšování peněžních odměn podle stávajícího uspořádání, a to až do maxima jejich stávající stupnice peněžních odměn.

Jestliže zaměstnanec přestane vykonávat určitou práci, potom se stupnice peněžních odměn pro tuto práci vrací ke standardu stanovenému na základě hodnocení práce.

72.13 Zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn

Postup zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn je následující:

1. Rozhodnout o strategii a načasování přechodu na novou strukturu.
2. Vytvořit model přechodu na novou strukturu a vytvořit politiku k řízení tohoto přechodu.

3. Vymezit odpovědnost za zavedení nové struktury a tomu odpovídající pokyny, včetně postupů pro zařazování prací do stupňů nebo jejich přeřazování do jiných stupňů a postupů pro řízení zvyšování peněžních odměn. Také je třeba vymezit pravomoc spojenou s rozhodováním o peněžních odměnách a o zařazování prací do stupňů, stejně jako je třeba stanovit metody kontroly rozpočtu.
4. Vyjednat zavedení nové struktury s odbory a zástupci zaměstnanců, kteří by měli být zapojeni do celého procesu, ale podrobnosti týkající se stávajících úrovní peněžních odměn a politiky začleňování zaměstnanců do nové struktury je třeba projednat nyní.
5. Připravit a rozeslat informace o nové struktuře – jak bude fungovat, kdo ji bude řídit a jaké budou její dopady na lidi.
6. Připravit a uskutečnit workshop týkající se zavedení a využívání nové struktury pro manažery, možná pro všechny zaměstnance.
7. Realizovat pilotní ověření nové struktury tak, že se zavede v některé části organizace, aby se ověřila její funkčnost a odolnost.
8. Plně zavést a využívat novou strukturu. To bude zahrnovat informování každého zaměstnance o tom, jaké důsledky pro něho nová struktura bude mít, stejně jako o tom, že v případě nespokojenosti může zaměstnanec požádat o přezkoumání svého zařazení do určitého stupně.