

O peníze jde až na prvním místě

Výše mzdy je jednou, nikoli však základní podmínkou, která rozhoduje o efektivitě zaměstnance. Škála motivací může být velice pestrá. Nakonec lze však vše vyjádřit penězi.

Podle studie Manpower „Jak čelit nedostatku kvalifikovaných kandidátů“ kladou zaměstnanci stále větší důraz na možnost vlastního rozvoje

„Z našeho průzkumu po celém světě „Nedostatek kvalifikovaných kandidátů – Inflace mezd“ vyplývá, že pouze 25 % firem (globálně) je nucena zvyšovat mzdy kvalifikovaných specialistů. Zkušenosti Manpower v ČR ale ukazují, že u nás je tento tlak mnohem silnější - především kvůli koncentraci velkého množství firem stejného zaměření, které požadují lidi stejného profilu. Dokladuje to i průzkum Hospodářské komory ČR, kde 60 % zástupců firem odpovědělo, že tlak na růst mezd cítí a čtvrtina jej očekává v následujícím roce,“ tvrdí marketingový manažer české filiálky Manpower, Ing. Jiří Halbrštát a jeho kolegyně, projektová managerka Manpower Gabriela Kedová, k tomu dodává: „Poslední tři roky cítíme prohlubující se propast mezi strukturou vzdělanosti a požadavky firem na kvalifikaci zaměstnanců. Mezi nejvíce nedostatkové profily patří lidé s technickým vzděláním – specialisté na výrobní procesy se znalostí jazyků. Dále chybí IT specialisté a programátoři. V mnoha regionech je velký nedostatek svářečů, CNC obráběčů.“

Celkové odměňování

Odrzem rostoucí flexibility odměňování i snahy o jeho transparentci, je princip tzv. celkového či souhrnného odměňování (Total Compensation) zaváděný v řadě velkých firem. Jeho podstatou je převedení jednotlivých forem peněžního i nepeněžního odměňování na společnou základnu (celkovou roční odměnu pracovníka) a možnost zaměstnance vybrat si mezi peněžní a nepeněžní formou odměny i mezi jednotlivými zaměstnaneckými výhodami. Zaváděné „celkového odměňování“ je zpravidla spojeno s posílením váhy ročních bonusů v rámci celkové odměny. Jeho cílem je současně zjednodušit odměňování a umožnit, aby určitý firemní systém odměňování fungoval bez větších modifikací v různých zemích. Výše celkové odměny je v rámci tohoto systému tvořena v podstatě jen dvěma komponentami - pevným měsíčním platem a ročním variabilním bonusem, její tržní orientace je zajišťována pravidelným, často mezinárodním srovnáváním platové struktury s konkurencí. Bonusy mohou být tvořeny dvěma složkami - osobní výkonovou složkou, vycházející ze splnění osobních cílů pracovníka, a složkou odpovídající hospodářské úspěšnosti větší organizační jednotky, které je zaměstnanec členem. V souladu s evropskými tradicemi odměňování je přitom někdy kladen důraz na to, aby individuální výkonová složka bonusu byla při splnění osobních cílů vyplacena i v případě, že podnik svých hospodářských cílů nedosáhne. Pracovník má v tomto případě svůj roční plat do značné míry pod osobní kontrolou. Zaměstnanecké výhody pak získává podle své volby výměnou za část svého ročního platu.

„Koncept totální kompenzace přináší zaměstnanci i zaměstnavateli určité výhody. Pro zaměstnavatele znamená silnější vztah mezi výkonem a odměnou zaměstnanců, lepší konkurenční pozici na trhu práce a zpravidla i nižší náklady spojené s administrativou zaměstnaneckých výhod; na opačné straně bilance stojí většinou náklady spojené se zaváděním systému a potřeba jasně stanovených kritérií přiznání bonusu. Zaměstnancům přináší individuální flexibilitu odměny, vyšší možnost jejího ovlivnění i vyšší transparentci

celkové odměny v podmínkách globalizace pracovního trhu," říká ředitelka Jaroslava Rezlerová, předsedkyně výboru Asociace poskytovatelů personálních služeb a ředitelka agentury Manpower.

Svoboda volby

Na nástroje motivace, mezi které patří benefity nad rámec mzdy, je klade stále větší důraz. Vedlejší, nicméně také velmi důležitou výhodou odměňování zaměstnanců je budování dobrého jména firmy navenek - zaměstnanci, kteří dostávají benefity, s nimiž jsou spokojeni, dělají firmě dobrou reklamu ve svém okolí, čímž posilují dojem úspěšnosti a serióznosti této společnosti. Je tedy důležité znát pohled na zaměstnanecké benefity očima těch, pro koho jsou určeny - tedy zaměstnanců.

Postoj zaměstnanců k poskytovaným benefitům se postupně vyvíjí, stejně jako sama nabídka benefitů. Stále důležitější roli hraje v efektivnosti odměňování nad rámec mzdy možnost svobodné volby.

Systém odměňování se podle mluvčí Svazu průmyslu a dopravy Blanky Růžičkové rozšířil o další bonusy a benefity, jako například hrazené jazykové kurzy, dodatečná dovolená, placené volno v případě jedno- až třídní nepřítomnosti z důvodu nemoci nebo z osobních důvodů, poukázky nebo příspěvky do fitnesscenter a jiných sportovních zařízení.

Jednoznačně nejznámějším a nejčastěji poskytovaným benefitem jsou však stravenky - 80,7 % firem nabízí tento benefit svým zaměstnancům. Dále jsou to příspěvky na dovolenou a příplatky či poukázky na sport a vzdělávání. Více než čtvrtina zaměstnanců - 28 % považuje benefity, které nyní dostává, za nejzajímavější. Velké oblibě se mezi zaměstnanci těší tematické poukázky, s nimiž má zkušenost 32 % zaměstnanců a téměř tři čtvrtiny zaměstnanců (71 %) by měli o tento druh benefitů zájem.

Zaměstnanec je nutno střežit

Kvalitních pracovníků je v ČR nedostatek a podniky se musí snažit o jejich udržení více než v předchozích letech. Vedle zvyšování mezd a nabídky různých benefitů je pro kvalitní zaměstnanec největším lákadlem zajištění kariérního růstu, zabezpečení dobrého pracovního prostředí a slušný přístup nadřízených.

"Pryč je doba, kdy za branou závodu stála fronta kvalitních uchazečů a firmy si mezi nimi jednoduše vybíraly," říká Rezlerová. Udržení kvalitních zaměstnanců se prý stalo strategickou prioritou. Odhaduje se, že ztráta kvalitního zaměstnance firmu stojí šest až 12 jeho měsíčních mezd. "U klíčových lidí může být tento údaj ještě vyšší, neboť s nimi odchází klíčové znalosti, přerušují se nastavené vazby v rámci pracovních týmů a celé firmy," říká Rezlerová.

Dodržovat pravidla

„Najít ideální zaměstnaneckou výhodu je téměř nemožné. V každém oboru se pořadí nejvíce rozšířených i nejčastěji vyžadovaných benefitů liší. Zejména lidé na manažerských pozicích mohou čerpat výhody, ke kterým se řadový zaměstnanec jen těžko dostane, jako je například poskytování notebooku s možností připojení k internetu, odborné manažerské kurzy nebo možnost práce z domova," tvrdí Jaroslava Rezlerová.

Zkušenosti nadnárodní personální agentury Manpower v oblasti efektivní odměňování svědčí o tom, že je nutné se řídit pěti základními pravidly:

- 1: K odměně za mimořádný osobní výkon či velmi dobré roční výsledky podniku slouží výkonové odměňování, nikoli zvyšování základního platu. Roční přírůstek prostředků vynakládaných na odměňování zaměstnanců může podnik využít dvěma odlišnými způsoby: Může jej věnovat na zvýšení základních platů, nebo na výplatu výkonových odměn. První způsob je však ve srovnání s druhým dlouhodobě podstatně nákladnější. Orientační pravidlo odvozené z praxe úspěšných firem proto říká, že na každou korunu vyplacenou ročně na zvýšení základních mezd by mělo připadat zhruba pět korun vyplacených na roční výkonové odměny. Odpovědně řízené podniky si promítání mimořádných výsledků do zvýšení základního platu nemohou dovolit. Jejich krátkodobé výsledky jsou však důsledně promítnuty do jednorázových, osobních i kolektivních, výkonových odměn odpovídajících principům výkonové spravedlnosti odměňování.
- 2: Zvýšení základní mzdy nevede k růstu výkonu. Zvýšení základní mzdy může zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a přispět k jejich stabilizaci. Jeho dopad na výkon je naproti tomu většinou omezený a spíše krátkodobý. Ke zvýšení výkonu může přispět zvýšení výkonové složky mzdy, pouze však v případě, že je jasně vázána na dosažení předem stanovených výsledků nebo cílů, které pracovník může ovlivnit a v jejichž dosažení věří.
- 3: Principy výkonového odměňování je nutno promítat i do přijímání zaměstnanců. Mzdová politika řady firem odráží potřebu přilákat a stabilizovat schopné zaměstnance. I tyto cíle by však měly být v souladu s principy výkonového odměňování: Výše mzdy nově přijímaných zaměstnanců by měla odpovídat jejich výkonu. Ilustrací tohoto přístupu může být heslo, se kterým před časem přišel jeden výrobní podnik. Při přijímání nových zaměstnanců vyhlásil, že „přijme pět osob, které vykonají práci za deset, a kterým zaplatí mzdu za sedm“.
- 4: Odměňování členů podnikového vedení by mělo být omezeno na úroveň odpovídající určitému násobku průměrného platu zaměstnanců podniku. Podniky si mnohdy stěžují, že na to, aby zvýšily částky věnované na výkonové odměny svých zaměstnanců, nemají dostatek prostředků. Tato „bariéra“ jim však současně nebrání vyplácet vysoké bonusy svým manažerům. Podniková kultura zdůrazňující výkonové odměňování začíná na vrcholu organizace. Neměla by tam však končit. Nechceme tím říci, že by odměny členů vrcholového vedení měly být absolutně omezeny, ale že by měly být v rovnováze s průměrnými odměnami ostatních pracovníků organizace, kteří k jejím výsledkům přispívají.
- 5: Výkonové odměňování zaměstnanců by mělo využívat i skupinové a celopodnikové formy odměny. Konstrukce výkonových odměn vychází zpravidla z individuálních úkolů. Jejich cílem je, aby zaměstnanci svými osobními výsledky co nejvíce přispívali k výkonnosti podniku. Problém spojený s tímto přístupem spočívá v tom, že snaha o co nejvyšší individuální výkon nemusí vždy vést k nejvyššímu výkonu podniku jako celku. Neméně důležitá je motivace ke spolupráci. Při motivaci ke spolupráci hrají důležitou úlohu širší nástroje výkonového odměňování -podílení se na zisku (profit-sharing) nebo na přírůstku finančního výkonu organizační jednotky (gain-sharing). Možnost zaměstnanců podílet se na úspěchu podniku patří navíc k základním řídicím nástrojům posilujícím jejich loajalitu.