

Vliv odměňování a hodnocení na motivaci zaměstnanců

Jana Knebllová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Institut mezioborových studií
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Kneblová**
Osobní číslo: **H138050**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vliv odměňování a hodnocení na motivaci zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně č. 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena na:

- vymezení pojmu motivace, pracovní motivace, odměňování, hodnocení a dalších souvisejících pojmů. Dále pak na popis vybraných teorií zkoumajících proces motivování;
- popis nástrojů používaných zvolenou organizací pro motivování zaměstnanců, zejména pak na systém odměňování a hodnocení.

Součástí práce bude i sociologický výzkum zaměřený na zjištění vztahu mezi odměňováním, hodnocením a motivací.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. li.e. 1. vyd.J. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ŠTIKAR, Jiří. Základy psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**
Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně

20. 4. 2015

JANA KNEBLOVÁ

Jméno, příjmení a podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce s názvem „Vliv odměňování a hodnocení na motivaci zaměstnanců“ je zjištění, zda mohou vysoké školy vzhledem ke stávajícím pravidlům financování vytvořit transparentní a spravedlivý systém odměňování, který zaměstnance motivuje nejen k plnění cílů organizace, ale přispívá i ke zkvalitnění terciálního vzdělávání. Teoretická část objasňuje základní pojmy týkající se motivace, pracovní motivace, systému hodnocení a odměňování. Praktická část pak přináší nejen exkurz do systému odměňování zvolené organizace, ale i analýzu systému s vyhodnocením silných a slabých stránek.

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, pracovní motivace, teorie motivace, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců

ABSTRACT

The goal of the bachelor thesis entitled “The influence of remuneration and evaluation on employee motivation” is to identify whether universities due to current funding rules can establish transparent and fair remuneration system that not only motivates employees to fulfill the objectives of the organization, but also contributes to improving the quality of tertiary education. The theoretical part explains the basic terms related to motivation, work motivation, evaluation and remuneration system. Practical part presents not only excursion into the remuneration system of chosen organization, but also analysis of this system with an evaluation of strengths and weaknesses.

Keywords: motivation, motive, stimulation, work motivation, theory of motivation, remuneration of employees, employee evaluation.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Také bych chtěla poděkovat PhDr. Mgr. Zdenku Šigutovi, PhD. za odborné vedení práce, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly k napsání bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 MOTIVACE, PRACOVNÍ MOTIVACE	11
1.1.1 Zdroje motivace	11
1.1.2 Pracovní motivace	12
1.1.3 Motivace a výkon	12
1.1.4 Aspirace, motivační profil.....	13
1.1.5 Stimulace, stimul.....	15
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	16
1.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	17
1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	17
1.2.3 Expektační teorie.....	18
1.2.4 Teorie spravedlnosti a občanství.....	18
1.2.5 Teorie stanovování cílů	20
1.2.6 Využití teorií motivace.....	20
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
2.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	22
2.1.1 Nároková mzda	22
2.1.2 Zásluhové odměňování	23
2.1.3 Zaměstnanecské výhody	25
2.2 PROBLEMATIKA STANOVENÍ MZDY V ORGANIZACI	26
2.2.1 Vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory	26
2.2.2 Mzdové struktury	27
2.2.1 Hodnocení práce.....	28
2.2.2 Hodnocení zaměstnanců.....	29
3 CÍL VÝZKUMU	32
3.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	32
3.2 METODA ZKOUMÁNÍ.....	33
4 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	34
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	34
4.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	41
4.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM GRAFŮ	59

ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších lidských činností je práce. Práce slouží nejen k uspokojení základních životních potřeb člověka a osobních zájmů, ale mnozí lidé nalézají uspokojení v práci samotné, je pro ně zdrojem seberealizace. Práce dává člověku jistou míru prestiže, je i cennou příležitostí k sociálním interakcím. Lidé mají různé potřeby, různé cíle, liší se i jejich vztah k práci a jejich hodnotový systém. Není tedy divu, že organizace zajímá, jak motivovat své zaměstnance k lepším výkonům. Konzumní způsob života a s tím spojená potřeba vyššího výdělku pak zvyšuje důležitost spravedlivého odměňování jako jednoho z motivačních faktorů.

Pro pochopení podstaty lidské motivace se v první části této práce zabývám základními teoretickými východisky nejen motivace lidského chování, ale i motivace k práci. Popíši vybrané teorie motivace a zhodnotím jimi deklarovaný vliv odměňování na motivaci zaměstnanců. Závěr teoretické části věnuji kompilaci poznatků o obsahu systému odměňování, problematice hodnocení a stanovování mzdy zaměstnanců. Znalosti čerpám zejména z monografií českých i světových autorů, jako jsou Michael Armstrong, Diene Arthur, Eva Bedrnová, Jiří Kleibl, Josef Koubek, Milan Nakonečný a další. V této části textu používám metody kompilace a syntézy získaných poznatků.

Načerpané teoretické vědomosti využiji ve výzkumné části, kde se prostřednictvím analýzy systému odměňování zvolené organizace budu zabývat otázkou, jestli mohou vysoké školy vzhledem k současným pravidlům financování vytvořit transparentní a spravedlivý systém odměňování, který zaměstnance motivuje k plnění cílů nejen organizace, ale i celé společnosti. Vzhledem k proměně společnosti, způsobené zejména rozvojem vědy a techniky, globalizací a hospodářskou krizí, stojí totiž Evropa před problémem vysoké nezaměstnanosti. Pro zajištění zaměstnanosti a konkurenceschopnosti EU se jednou z klíčových priorit stává vysoká vzdělanost obyvatelstva. Podle strategie Evropa 2020 totiž *„bude vysokou kvalifikaci do roku 2020 vyžadovat o 16 milionů více pracovních míst, zatímco poptávka po pracovních silách s nízkou kvalifikací poklesne o 12 milionů pracovních míst“*. Není tedy divu, že se zvyšuje tlak na zlepšení kvality vysokoškolského vzdělávání. Nástrojem pro implementaci této strategie se stává financování vysokých škol, a to prostřednictvím hledání efektivního nástroje hodnocení kvality poskytovaného vzdělání a prováděného výzkumu. V druhé části této práce se proto zaměřím nejprve na analýzu kvantitativních ukazatelů vstupujících do rozpočtu zvolené veřejné vysoké školy. Následně provedu syntézu získaných poznatků s cílem identifikovat faktory nejvíce

ovlivňující výši prostředků alokovaných na odměňování zaměstnanců zvolené organizace. Relevantní informace získám zejména z právních předpisů, z dokumentů vydaných Evropskou unií, Ministerstvem školství, tělovýchovy a mládeže (dále jen MŠMT) a Radou pro výzkum, vývoj a inovace v ČR a z interních zdrojů organizace. S cílem prověřit adekvátnost vyplácené mzdy realizuji mzdové šetření ve zvoleném regionu a u konkurenčních institucí. Pro určení míry transparentnosti a spravedlnosti procesu odměňování nejprve popíši procesy související s hodnocením a odměňováním zaměstnanců a následně vyhodnotím jejich slabé stránky. Informace budu čerpat zejména z vnitřních předpisů organizace a od zaměstnanců organizace. Mezi metody použité v této části práce patří zejména analýza a deskripce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Motivace, pracovní motivace

Lidské jednání není bez příčiny, podle Bedrnové a Nového ho způsobují vědomé i neuvědomované vnitřní hybné síly, tzv. motivy, které orientují jednání jedince určitým směrem, dávají mu míru intenzity a určují jeho stálost (Bedrnová a Nový, 2002, s. 214). Nakonečný definuje motivaci jako „*vnitřní proces probíhající jako výsledný děj interakce vnitřních podmínek jedince a vnějších činitelů*“ (Nakonečný, 1992, s. 22). V případě souladu vnější činitelů s vnitřními podmínkami dochází k aktivizaci člověka určitým směrem, vzniká vnitřní zaměření k určité činnosti (Nakonečný, 1992, s. 23). Na jedince ovšem nepůsobí pouze izolovaný motiv, ale celý soubor motivů, což spolu s rozdílným kognitivním zpracováním situace vede k odlišnému způsobu jednání. (Provazník a Komárková, 1996, s. 32-35).

1.1.1 Zdroje motivace

Pro porozumění lidského chování a možnosti na ně efektivně působit, je nezbytné pochopit, z čeho motivace pramení, jaké jsou její zdroje. Provazník do základních zdrojů motivace zahrnuje:

- Potřeby – bezesporu patří mezi základní zdroje nejen motivace, ale i veškeré lidské činnosti. Potřeba je stav negativně pocíťovaného nedostatku nebo přebytku, který vede k odstranění, nebo k uspokojení potřeby. Potřeba nemusí být vždy uvědomovaná. (Provazník a Komárková, 1996, s. 37-54).
- Návyky – při pravidelně se opakující činnosti dochází k zautomatizování chování. Dostane-li se jedinec do určité situace, asociují se zafixované stereotypy a použije naučené vzorce chování. Návyk tedy můžeme označit jako relativně fixovanou tendenci učinit něco konkrétního v určité situaci.
- Zájmy - lze definovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast rozvíjející jeho osobnost. K významným aspektům zájmu patří zejména skutečnost existence zájmu, jeho stálost a hloubka. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 246-248).
- Hodnoty - hodnotou označujeme to, čeho si člověk váží, na čem mu záleží. Mají individuální charakter, vznikají v průběhu života a souvisejí s okolnostmi utváření osobnosti. Během života člověk buduje hierarchii hodnot ovlivňující jeho prožívání

a jednání. Bude tedy s největší pravděpodobností motivován k činností odpovídajícím jeho hodnotové orientací.

- Ideály - rozumíme člověkem pozitivně hodnocený názor. V případě, že aktuálně prožívaná skutečnost není v souladu s ideou, vzniká touha tento rozpor odstranit. (Provazník a Komárková, 1996, s. 49- 52).

1.1.2 Pracovní motivace

Podle Nakonečného nemůžeme pracovní motivaci chápat jako motivaci k práci veškeré, ale pouze k práci vykonávané ve formálních organizacích. Vyjadřuje přístup člověka k práci, souvisí s naplněním určitého očekávání, se získáním důležitých hodnot. (Nakonečný, 1992, s. 107 - 108). Také pracovní motivace vzniká interakcí vnitřních a vnějších motivů. Rozlišujeme proto dvě základní skupiny motivů ilustrující vztah člověk k vykonávané práci:

- Vnější (extrinšické) motivy směřují k uspokojení potřeb ležících mimo oblast práce, práce je zde pouhým prostředkem. Jako příklad extrinšických motivů uvádí Nakonečný: peníze, jistotu, potřebu sociálního kontaktu.
- Vnitřní (intrinšické) motivy vycházejí přímo z člověka, jsou uspokojovány prací samotnou, práce přináší radost a naplnění. Mezi nejdůležitější intrinšické motivy patří: potřeba činnosti, uspokojení z úspěšného výkonu, snaha po moci, touha po smysluplném životě (po seberealizaci). (Nakonečný, 1992, s. 122 - 123).

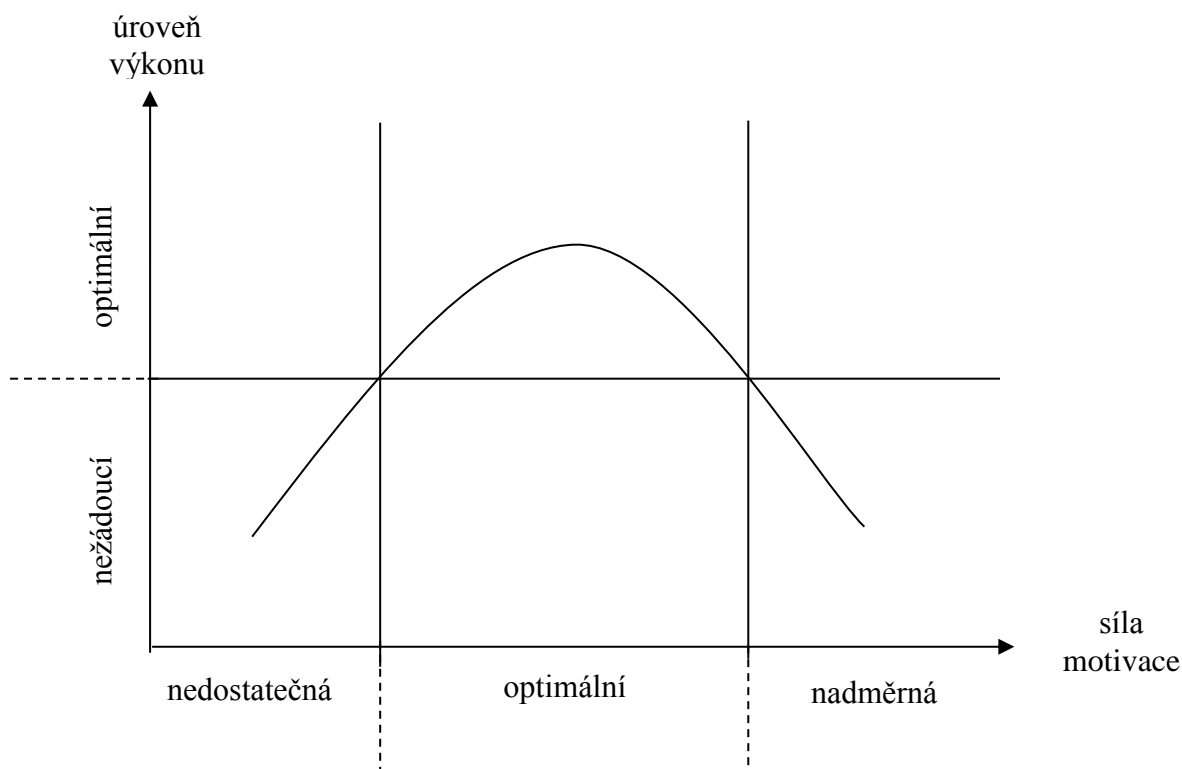
1.1.3 Motivace a výkon

Motivem výkonu je přirozená tendence člověka dosáhnout úspěchu a tím si získat úctu sociálního okolí, zvýšit hodnotu sebe sama. Přihlíží k subjektivní obtížnosti zadaného úkolu, hodnotí své šance na úspěch. Není-li vyhodnocená pravděpodobnost úspěchu vysoká, volí strategii vyhnutí se neúspěchu, brání tak hodnotu svého ega. Síla motivu výkonu tedy souvisí s individuálním poměrem potřeby úspěchu a potřeby vyhnutí se neúspěchu. Tento poměr tak určuje celkovou orientaci člověka. Člověk zaměřený na vyhnutí se neúspěchu volí, buď cíle nízké, kde předpokládá snadné splnění úkolu, nebo cíle příliš vysoké, jejichž nesplnění není pocíťováno jako neúspěch. Osoby zaměřené na úspěch volí realistické cíle střední obtížnosti – lehký úkol nepřináší upokojení, zatímco příliš obtížný úkol je spojen s rizikem neúspěchu.

Názor, že vyšší motivací se zvyšuje i výkon ovšem platí pouze do určité míry. Podle Yerkes-Dodsonova zákona přílišná motivovanost přináší velkou míru vnitřního

psychického napětí, což vede ke snížení motivace. Podmínkou pro optimální výkon je optimální úroveň motivace (ani ne příliš vysoká, ani příliš nízká). Pro splnění zadaného úkolu ale samotná motivace nestačí. Snaha člověka splnit úkol nebude úspěšná bez adekvátních vědomostí, dovedností a zkušeností, bez vhodných podmínek k práci. (Nakonečný, 1992, s. 109-120).

Obrázek č.1: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu – obrácená U-křivka.



Zdroj: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku, s. 184.

1.1.4 Aspirace, motivační profil

Úroveň aspirace souvisí s velikostí výkonu, který volí člověk pro dosažení cíle, tedy jak náročné cíle na sebe klade. Míru aspirační úrovně určují vrozené dispozice a výchova. Nízká úroveň, na které se podílejí zejména nesprávné výchovné styly, znemožňuje efektivní využití lidského potenciálu v práci. Ani extrémně vysoká úroveň aspirace však není výhodou. Takový člověk je pro svůj cíl ochoten obětovat vše ostatní. V ideálním případě pracovník postupně zvyšuje nároky na své výkony a ochotně přijímá nové výzvy. (Provazník a Komárková, 1996, s. 135-137).

S aspirací souvisí i pojem motivační profil. Podle Provozníka představuje: „*individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka, jejímž obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních sil*“. Motivační profil tvoří široké spektrum dimenzí, to na jakém pólu dimenze se člověk nachází, vypovídá o jeho motivačních charakteristikách. Poznání motivačního profilu umožňuje porozumění chování jedince a je nutným předpokladem pro jeho efektivní stimulování.

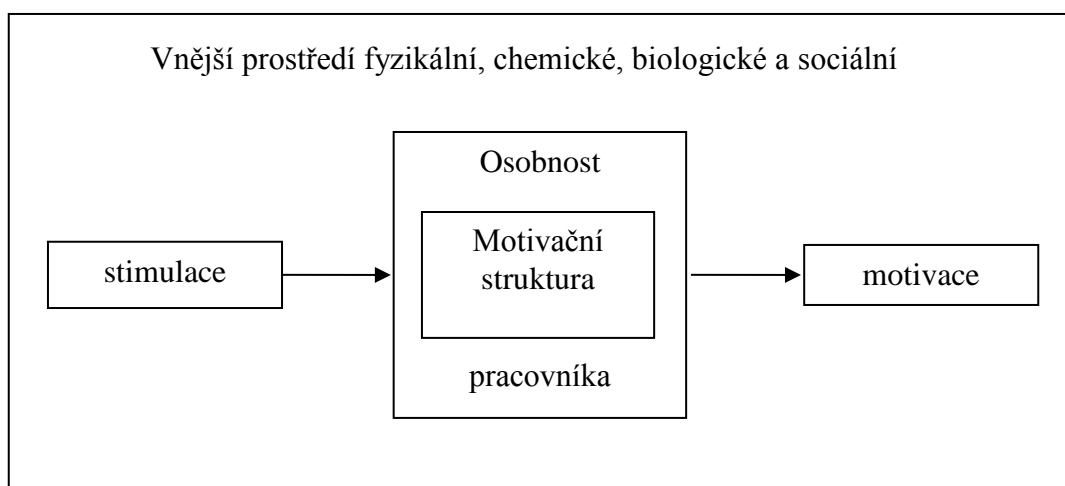
Příkladem dimenzí motivačního profilu jsou:

- Orientace na dosažení úspěchu x na vyhnutí se neúspěchu.
- Orientace na úspěch x na vlastní činnost; Pro člověka orientovaného na úspěch bývá typickým projevem soutěživost, člověk zaměřený na činnost má radost z možnosti vykonávat práci samotnou.
- Situační x perspektivní orientace; Při extrémní perspektivní orientaci člověk postrádá zájem o aktuální realitu, zaměřuje se pouze na budoucnost, člověku orientovanému situačně zase chybějí osobní cíle.
- Individuální x skupinová orientace; Pro individuálně orientovaného člověka je typická nezávislost na sociálních kontaktech, naopak skupinově orientovaný jedinec se až příliš ztotožňuje se svou sociální skupinou.
- Osobní x neosobní (prosociální) orientace; Rozpoznání, zda člověk jedná v zájmu druhých, nebo mu jde o vlastní prospěch, ztěžuje fakt, že zdrojem motivace prosociálního jednání může být ve skutečnosti i osobní prospěch.
- Činorodost x pasivita; Tuto dimenzi motivačního profilu ovlivňuje zejména vrozený temperament, charakterové a volní vlastnosti člověka.
- Orientace na ekonomický prospěch x morální uspokojení; Souvisí s interindividuální hodnotovou orientací. Ekonomicky orientovanému člověku jde zejména o materiální hodnoty, zatímco jedinec zaměřený na morální uspokojení preferuje hodnoty etické, morální a ideové.
- Orientace na podnik x od podniku; Tato dimenze zachycuje vztah člověka ke svému zaměstnavateli, kde pozice orientace na podnik představuje identifikaci člověka s organizací, ve které pracuje, protipól – orientace od podniku představuje zvýrazněnou vazbu na jiné sociální skupiny. Vyhraněnost v této dimenzi zásadně ovlivňuje pracovní motivaci a výkon jedince. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 258-261).

1.1.5 Stimulace, stimul

Zatímco u Nakonečného rozlišení pojmů stimulace a motivace nenajdeme, Provasník je za ekvivalentní nepovažuje. Narozdíl od motivace, která v sobě zahrnuje, jak vnitřní, tak vnější činitele, pojem stimulace podle Provasníka obsahuje pouze působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji záměrným působením jiného člověka. Stimulem označuje jakýkoliv podmět vyvolávající změny v motivaci. Podmět se ovšem stává stimulem pouze v případě, že koresponduje s motivačním zaměřením člověka, s jeho motivační strukturou. Proto pouze adresná stimulace může mít předpokládaný efekt. (Provasník a Komárková, 1996, s. 37-40, 165-168).

Obrázek č. 2: Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace.



Zdroj: PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. s. 167.

Mezi nejvýznamnější stimuly patří:

- Peněžní i nepeněžní hmotné odměny v případě, že:
 - Existuje přímý vztah odměny k výkonu – pracovník si uvědomuje vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou.
 - Odměna přichází záhy po výkonu.
 - Předem stanovená pravidla pro dosažení odměn – zde hraje důležitou roli subjektivní vnímání spravedlnosti systému odměňování. Pocit nespravedlnosti člověka nejen že nestimuluje, ale ohrožuje i dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Stimulační účinek hmotné odměny

se nejvíce projeví u pracovníků orientovaných ve svém motivačním profilu na ekonomický prospěch.

- Obsah práce – ne každá práce je pro každého atraktivní, existuje však celá řada apelů, kterými může vedoucí zvýraznit zajímavost pracovní náplně. Patří mezi ně například apel na tvořivé myšlení, autonomie, společenskou prestiž, na seberozvoj, apel moci, péče o druhé lidi, péče o přírodu, apel jistoty a perspektivy, atd.
- Neformální hodnocení – vedoucí dává pracovníku zpětnou vazbu o hodnotě jeho práce. Nejúčinnějšího efektu dosáhne hodnocením bezprostředně po výkonu. Dobrý vedoucí vyzdvihuje zejména to dobré, co směřuje k dobrým pracovním výsledkům. Upozorňuje ale i na nedostatky formou podněcování jejich odstranění.
- Atmosféra pracovní skupiny – ovlivňují ji zejména vztahy mezi členy skupiny navzájem a mezi vedoucím.
- Pracovní podmínky – dobré pracovní podmínky se promítnou nejen do pracovní pohody, ale i do vztahu mezi pracovníkem a organizací, což vede k lepšímu výkonu.
- Identifikace s prací, profesí a s organizací – pracovník považuje v ideálním případě práci za nedílnou součást svého života. Míra identifikace se odvíjí jednak od schopnosti člověka správně zvolit povolání, ale i od schopnosti zapojit adaptační mechanismy, kterými překonává rozdíly mezi původní představou a realitou. (Provazník a Komárková, 1996, s. 165-182).

1.2 Teorie motivace

Teorie motivace si kladou za cíl identifikovat a poznat faktory ovlivňující motivaci. Můžeme je rozdělit na teorie zaměřené na obsah a zaměřené na proces. Teorie zaměřené na obsah kladou důraz na zodpovězení otázky, co motivuje člověka k práci. Jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich preferenci a okolnosti, při kterých potřeby ovlivňují motivaci. Mezi tyto teorie patří zejména Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Snahou druhé skupiny teorií je pochopit proces motivace, zjistit, jak obsah motivace ovlivňuje lidské chování. K nejznámějším teoriím této skupiny patří: Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlivosti, Lockova teorie cíle. (Štikar, 1996, s. 93 – 96).

1.2.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie potřeb stojí na myšlence, že neuspokojené potřeby vyvolávají napětí, nerovnováhu. Přirozenou snahou člověka je tuto nerovnováhu odstranit. Humanisticky zaměřený psycholog Abraham Maslow rozdělil potřeby hierarchicky do pěti stupňů:

- Fyziologické potřeby - potřeba jídla, pití, sexu; V pracovním procesu motivují na této úrovni potřeb mzda a pracovní podmínky.
- Potřeba jistoty a bezpečí; Ekvivalentem pro pracovní prostředí jsou jistota a perspektiva budoucího zaměstnání.
- Potřeba sounáležitosti s jinými lidmi nebo skupinami; Tuto potřebu můžeme převést na potřebu dobrých pracovních vztahů v organizaci.
- Potřeba úcty - potřeba úcty sebe sama, úcty od ostatních lidí; V práci naplňuje tuto potřebu ocenění druhých a z toho plynoucí sebedůvěra a sebeúcta.
- Potřeba seberealizace; Práce umožňující pracovníkovi využití a rozvoj svých schopností.

Je-li jedna potřeba naplněna, stane se pro lidské chování rozhodující potřeba stojící na vyšším stupni hierarchie. Za vrchol lidského růstu považoval Maslow seberealizaci, která může mít u každého člověka jinou podobu a nemůže být nikdy plně uspokojená. I když má Maslowova teorie stále značný vliv, nikdy nedošlo k jejímu ověření v empirických výzkumech. Mimoto čelí i častým kritikám pro nepružnost. Podle Armstronga mají různí lidé různé priority potřeb a není možné akceptovat takto důsledně uspořádanou hierarchii. (Armstrong, 2002, s. 162-163).

1.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg rozděluje motivační faktory na tzv. satisfaktory a dissatisfaktory. Satisfaktory v sobě odrážejí vztah jedince k práci, atraktivnost a uspokojení z práce, proto podle Herzberga motivují jedince k většímu výkonu. Dissatisfaktory zahrnují celkové pracovní podmínky (politiku společnosti, mzdové podmínky, mezilidské vztahy, atd.). Tyto faktory samy o sobě mají pouze malý vliv na výkon zaměstnance, slouží především jako prevence nespokojenosti. Zlepšení pracovních podmínek (dissatisfaktorů) motivuje zaměstnance pouze krátkodobě, poté je vnímá jako samozřejmost. Herzberg stejně jako Maslow zdůrazňuje pozitivní vliv vnitřních faktorů jedince na motivaci k práci. (Armstrong, 2002, s. 166-167).

Na Herzbergovy myšlenky do jisté míry navazuje teorie psychologického zmocnění. Podstatou zmocnění je možnost zaměstnanec autonomně rozhodovat při výkonu práce. Větší kompetence vedou k ztotožnění s cíli organizace, tedy i k většímu výkonu. (Kolman a kol., 2009).

1.2.3 Expektační teorie

Teorie byla vytvořena psychologem zabývajícím se pracovním jednáním V. H. Vroomem. Narozdíl od teorií potřeb, které kladou důraz na obsah motivace, se Vroomova teorie zaměřuje na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Motivaci chápal jako výsledek společného působení expektace (očekávání člověka, že úkol zvládne splnit), instrumentality (pravděpodobnosti, že jednání povede k očekávanému výsledku) a valence (subjektivně vnímaná hodnota výsledku), kde očekávaným výsledkem mohou být vnější pobídky, jako např. mzda, ale i zajímavá práce umožňující seberealizaci (Nakonečný, 1992, s. 72-78).

Podle Arnolda by snaze motivovat zaměstnanec mělo předcházet zodpovězení těchto otázek:

- Expektace: Disponuje zaměstnanec dovednostmi potřebnými ke splnění úkolu?
- Instrumentalita: Spojuje zaměstnanec dobré zvládnutí úkolu s budoucí adekvátní odměnou?
- Valence: Vnímá nabídnutou odměnu jako atraktivní? (Arnold a kol., 2007, s. 312-315).

1.2.4 Teorie spravedlnosti a občanství

Teorie spravedlnosti se stejně jako expektační teorie zaměřují na smysluplnost vynaloženého úsilí. Na rozdíl od expektačních teorií, podle kterých jsou lidé motivováni snahou získat co možná největší prospěch, teorie spravedlnosti tvrdí, že hlavní roli hraje spravedlivá náhrada za vynaložené úsilí. Každý člověk srovnává poměr vstupů a výstupů s ostatními. Čím větší pociťuje nerovnost a s tím doprovázený neklid, tím více je motivován k opětovnému obnovení rovnosti. Podle teorií spravedlnosti rozlišujeme distribuční a procedurální spravedlnost. Obsahem distribuční spravedlnosti je víra ve spravedlivou odměnu, procedurální spravedlnost se zabývá subjektivním vnímáním procesů používaných v organizacích k rozdělování odměn. (Arnold a kol., 2007, s. 315-317).

Na distribuční spravedlnost může být nahlíženo z různých pohledů (co a proč považujeme za spravedlivé). Mezi základní principy distribuční spravedlnosti podle Dalajky patří:

- Princip aritmetické rovnosti – vychází z předpokladu, že všichni pracují stejně, tudíž si zaslouží stejnou odměnu. Příkladem mohou být tabulkové mzdy, kdy zaměstnanci na srovnatelných pozicích dostávají stejné (nebo obdobné) mzdy. Toto pravidlo nejspíše povede k sociálnímu smíru, ale ne k motivaci zaměstnanců.
- Princip rovnosti příležitostí – tento přístup předpokládá, že nedostanou všichni stejně, ale dostanou stejnou šanci. Spravedlnost se tedy neváže k výsledku, ale k rovné příležitosti.
- Princip uspokojování potřeb - toto pravidlo považuje za spravedlivé uspokojování primárních i sekundárních potřeb všech jedinců bez přihlídnutí na zásluhy. Princip sice povede k sociálnímu smíru, ale už ne k podpoře motivace.
- Princip odměňování na základě vynaloženého úsilí – tento princip je dobře uplatnitelný v procesu učení, kdy hodnocení podle výkonu mnohdy vede k poklesu sebevědomí a ztrátě motivace. Pro odměňování v zaměstnání ovšem tento princip použít nelze. Zde je prioritní zejména výsledek, ne jak dlouho a s vynaložením jakého úsilí zaměstnanec na úkolu pracuje.
- Princip odměňování na základě přispění – zde není hodnocená snaha ale výsledek. Tento přístup podporuje soutěživost a individuální výkon, je vysoce motivační, počítá se sociální nerovností – každý dostane podle svých zásluh. Zvýšená soutěživost jednotlivce může ale vést ke snížení týmové spolupráce, a tím i ke snížení výkonu celého týmu.
- Princip odměňování na základě schopností – odměny nedistribujeme na základě přispění jednotlivce, ale podle jeho schopností. Odměňujeme tedy potenciál. Podle tohoto principu funguje, např. odměňování akademických pracovníků vysokých škol podle vědeckých hodnot. Tento způsob ovšem motivuje k výkonu zejména jedince s vysokou vnitřní motivací (Dalajka, 2013, In: Laca a kol., s. 70 -83).

Jestliže zaměstnanci subjektivně pociťují nespravedlivost v zacházení, budou méně ochotni pomáhat spolupracovníkům s pracovními úkoly a pracovat nad minimální požadavky. Sníží se jak ochota tolerovat neideální pracovní podmínky, tak i snaha zabraňovat interpersonálním problémům. Objeví se nezájem účastnit se na životě organizace.

Tento fenomén označují psychologové jako ochotu být v práci dobrými občany. (Arnold a kol., 2007, s. 317-318).

1.2.5 Teorie stanovování cílů

Základ teorie stanovování cílů, autorů Lathama a Locka tvoří tvrzení, že k růstu motivace a výkonu dochází při:

- Stanovování konkrétních, specifických úkolů.
- Zadávání náročnějších úkolů, vůči nimž cítí zaměstnanec závazek. Závazek ovlivňuje vytrvalost a volbu strategie pracovníka k dosažení cíle. Přičemž vznik závazku lze podpořit účastí pracovníků na diskuzi o stanovování cílů.
- Poskytnutí zpětné vazby dosažených výsledků.

Lock a Latham přišli s názorem, že finanční pobídky mohou skutečně zvýšit motivaci pracovníků v případě, že se odměna váže k cíli, který není nemožný a pracovník považuje odměnu za dostatečnou vzhledem k obtížnosti úkolu (Arnold a kol., 2007, s. 319-324).

Autoři teorie zaznamenali během terénních výzkumů zlepšení výkonnosti u pracovníků pomocí metody stanovování cílů o 16%. Výhradou vůči těmto výsledkům zůstává použití zejména kvantitativních cílů pro ověření teorie. Například Yearta a kol. tvrdí, že stanovování obtížných úkolů může vést i ke snížení výkonu. Jimi zkoumaní vědečtí pracovníci si vybírali spíše krátkodobé aktivity, u kterých mohli snáze získat rychle zpětnou vazbu (Arnold a kol., 2007, s. 322).

1.2.6 Využití teorií motivace

Podle Maslowovy teorie je hnací silou k lidské činnosti uspokojování potřeb. Vzhledem k rozmanitosti lidských potřeb a jejich rozdílné hierarchii nelze teorii v praxi zcela využít. Důležitým poznatkem nejen Maslowovy a Herzbergovy teorie ovšem zůstává, že pro člověka zajímavá práce, umožňující mu seberealizaci, je jedním z nejdůležitějších motivačních stimulů. (Armstrong, 2002, s. 162-167). Na tyto myšlenky navazují teorie psychologického zmocnění, podle kterých práce s možností autonomního rozhodování vede k ztotožnění se s cíli organizace a tím i k zvýšení motivace (Kolman a kol., 2009). Herzberg na rozdíl od Maslowa zpochybnil motivační účinky základních lidských potřeb, tzv. dissatisfaktorů (pracovních podmínek, mzdových pobídek, jistoty zaměstnání, politiky a kultury organizace, atd.). Tyto faktory podle Herzbergra pracovníky jen velmi málo motivují k vyšším výkonům, nicméně jejich neuspokojení má za následek demotivaci.

(Armstrong, 2002, s. 162-163). Domnívám se, že stimulační účinky mzdových pobídek nejsou bezvýznamné, což koneckonců deklarují i teorie zaměřené na proces. Pro stimulaci pracovníků k vyšším výkonům zdůrazňují nezbytnost vytvoření systému spravedlivého odměňování, pro zaměstnance srozumitelnou souvislost odměny s odvedenou prací, subjektivně pocíťovanou atraktivnost odměny a v neposlední řadě nezbytnost definování konkrétního cíle, po jehož splnění následuje adekvátní zpětná vazba. (Arnold a kol., 2007, s. 315-324).

Podle Arnolda jsou lidé motivováni především pestrout, zajímavou a zodpovědnou prací. Mzda může posílit tuto vnitřní motivaci tím, že její výše poskytuje pracovníku informaci o jeho kompetenci k pracovnímu chování (Arnold a kol., 2007, s. 329 - 330).

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

2.1 Systém odměňování

Úkolem systému odměňování je prostřednictvím vynaložení adekvátních nákladů vytvářet prostředí motivující zaměstnance k plnění cílů a strategií organizace. Motivačních účinků lze dosáhnout pouze při existenci spravedlivého, transparentního, efektivního a srozumitelného systému odměňování přijatelného pro zaměstnance a zaměstnavatele. Systému, který odráží náročnost, složitost i obtížnost práce, výkon, dovednosti a schopnosti zaměstnance. Kromě ekonomické situace organizace systém ovlivňují i tržní hodnota práce a právní předpisy definující minimální podmínky odměňování. Systém odměňování se skládá z peněžních odměn zahrnujících pevné a pohyblivé složky mzdy, ze zaměstnaneckých výhod a nepeněžních odměn jako jsou pochvala, uznání, úspěch, pracovní podmínky, odpovědnost a osobní růst zaměstnance. (Armstrong, 2002, s. 551-553).

Podle Bělohávků lze motivační účinky odměňování zajistit pouze při existenci vztahu mezi odměnou a pracovním výsledkem. K vyšší výkonnosti potom motivuje zejména pohyblivá složka mzdy, narozdíl od pevné, která přispívá k setrvání zaměstnance v organizaci a k náboru kvalitní pracovní síly. Naopak stejná nebo obdobná výše odměny jednotlivým zaměstnancům motivační účinky snižuje. Zaměstnanec má dojem, že nezáleží na kvalitě odvedené práce. Stěžejním principem systému odměňování je jednoduchost a přehlednost. Velké množství pravidel a kritérií, ve kterých se zaměstnanci neorientují, přispívá ke snížení motivačních účinků. Vyšší motivace lze dosáhnout také vyplacením adekvátní odměny odpovídající zásluze zaměstnance záhy po splnění úkolu. Nadsazená odměna vyvolává v zaměstnanci pocit viny, nízká, která neodpovídá pracovním výsledkům, nespojenost. (Bělohávek, 2005, s. 51-52).

2.1.1 Nároková mzda

Nároková mzda (pevná složka mzdy) odráží hodnotu práce pro organizaci. Může tvořit základnu pro určení dodatečných odměn vyplácených v souvislosti s výkonem. Je vyplácena jednou z těchto variant:

- Časová mzda – zaměstnanec je placen za odpracovaný čas, v ČR obvykle za kalendářní měsíc, prostřednictvím vytvořených tarifů diferenciovaných podle složitosti práce. Časová mzda nesouvisí s výkonem, motivace zaměstnance

dosahuje organizace doplněním příplatku stanoveným na základě hodnocení výkonu, pracovního chování, či schopností a dovedností s očekáváním budoucí kvality práce.

- Úkolová mzda – výše mzdy závisí na odvedeném výkonu. Využívá se zejména u dělnických profesí umožňujících definování pracovních postupů a výkonových norem. Typem úkolové mzdy je podílová (provizní) mzda definována prostřednictvím procentuálního podílu zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců na výsledcích práce (např. na tržbách, obratu, atd.). Lze ji ovšem použít pouze u pracovních činností, jejichž výsledek ovlivňuje přímo zaměstnanec, typicky u odměňování obchodních činností.
- Programová, smluvní mzda – předem dohodnutá mzda za očekávaný výsledek práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Narozdíl od úkolové mzdy zaručuje stabilní výdělek na delší období a dává tak zaměstnanci pocit větší jistoty a podněcuje ho k dosažení slíbeného výsledku. (Kleibl 1994, s. 79-104).

2.1.2 Zásluhové odměňování

Snahou zásluhového odměňování je posílení vazby mezi odměnou a individuálním výkonem, dovednostmi, schopnostmi nebo zkušenostmi zaměstnance. Dává zaměstnancům sdělení, jak si organizace váží jejich práce, přispívá k spravedlnosti v odměňování a bezpochyby má i ambice zaměstnance motivovat. Vyplácí se, buď formou zvýšení základní mzdy, nebo proměnlivou odměnou. První varianta pracuje s předpokladem, že dosavadní výkon bude v obdobné úrovni vykazovat zaměstnanec i v budoucnu. Narozdíl od toho proměnlivá odměna neohodnocuje budoucí výkon, ale odměňuje zaměstnance za již vykonanou práci. Podle Armstronga, který pokládá za důležité odlišit pojmy peněžní odměna a peněžní stimul, si organizace při zavádění zásluhového odměňování musí uvědomit, do jaké míry chce zaměstnance motivovat (stimulovat) k dosažení jejich cílů a do jaké míry chce poskytovat zaměstnanci uznání za již vykonanou práci prostřednictvím peněžní odměny. (Armstrong, 2002, s. 615-616).

Odměňování podle výkonu

Pro motivační účinek odměny musí být navázána na jasně stanovený, realistický pracovní cíl, jehož splnění posuzuje objektivní hodnocení. Slíbená odměna musí být pro zaměstnance natolik významná, že mu stojí za vynaložené úsilí. Nesplnění těchto podmínek vyplacená odměna rychle ztrácí své motivační účinky, zaměstnanec ji považuje

za nárokovou. Nevýhodu odměňování podle výkonu spatřuje Armstrong v obtížnosti stanovení realistických kritérií výkonu, které povedou k objektivní a spravedlivé aplikaci odměn. Přílišný důraz na individuální výkon také zhoršuje týmovou spolupráci, a často vede k zaměření zaměstnanců na krátkodobé cíle, které přinášejí rychlé výsledky, přičemž dlouhodobé strategie pozornosti unikají. I když přímé motivační účinky odměňování podle výkonu zpochybnila řada výzkumů, Armstrong považuje za spravedlivé odměňovat zaměstnance, kteří pracují dobře více, než ty pracující špatně. (Armstrong, 2002, s. 615-616).

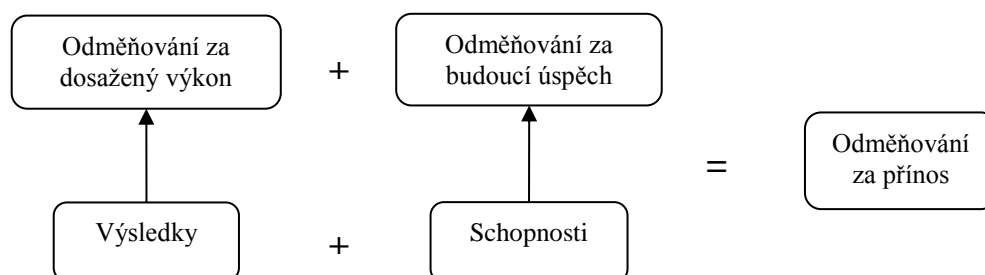
Odměňování podle schopností a dovedností

Odměňuje zaměstnance za jejich schopnost pracovat, nikoli za odvedenou práci. Východiskem pro vyplácení odměn je srovnání úrovně schopností a dovedností definovaných pro danou pracovní roli a skutečných schopností a dovedností konkrétního zaměstnance. Ignorací výsledků práce se vystavuje nebezpečí ohodnocování schopností a dovedností, které nebudou v práci plně využity. Obtížnost objektivní měřitelnosti schopností a dovedností zaměstnance má za následek, že se v praxi využívá zejména v kombinaci s odměňování podle výkonu. Podle Armstronga jsou tyto systémy odměňování spíše využitelné pro vzdělané zaměstnance v organizacích zaměřených na flexibilitu, adaptabilitu a soustavný rozvoj. (Armstrong, 2002, s. 615-616).

Odměňování podle přínosu

Odměňuje zaměstnance nejen za to, čeho dosáhli, ale zohledňuje i jakým způsobem toho dosáhli. Výše odměny tedy odráží podíl zaměstnance na výkonu organizace (nebo pracovního týmu), dovedností a schopnosti, které ovlivnily výsledek práce a porovnání s přínosem zaměstnanců v podobných pracovních rolích. Na základě dovedností a schopností predikuje i zaměstnancův budoucí úspěch. I u tohoto přístupu odměňování ovšem přetrvává problém měřitelnosti výkonu, dovedností a schopností. (Armstrong, 2002, s. 616-618).

Obrázek č. 3: Model odměňování podle přínosu.



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. s. 618.

2.1.3 Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých výhod souvisí s existencí pracovně-právního vztahu. Zaměstnanci tady nejsou odměňováni za práci, ale pouze proto, že jsou zaměstnanci. Mají přilákat kvalitní uchazeče o zaměstnání a přispět ke stabilizaci a spokojenosti stávajících zaměstnanců, tím zvýšit konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Zaměstnanci často nevnímají poskytování zaměstnaneckých výhod jako nadstandardní péči zaměstnavatele, neuvědomují si jejich náklady.

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat:

- Fixní formou – formu výhod definuje kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnanci nemusí mít o nabízenou výhodu zájem, což může u některých vyvolat pocit nespokojenosti a nespravedlnosti.
- Flexibilní formou (cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví balíček výhod, ze kterého si zaměstnanec sám vybírá ty výhody, které mu nejvíce vyhovují. Cafeteria systém znamená pro zaměstnavatele velkou administrativní zátěž a nákladnou implementaci. (Macháček, 2010, s. 1-7).

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do čtyř skupin: výhody sociální (důchodové přípojištění, životní pojištění, půjčky, atd.), výhody zkvalitňující volný čas (příspěvky na kulturní a sportovní aktivity), výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej podnikových produktů, vzdělávání, atd.) a výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobil, mobilní telefon pro soukromé účely, atd.). Zaměstnanecké

výhody mohou být financovány ze sociálního fondu, z prostředků FKSP (u státních organizací), na vrub daňově uznatelných nebo daňově neuznatelných výdajů zaměstnavatele (daňovou uznatelnost zaměstnaneckých výhod definuje zákon o daních z příjmu). (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 91).

Za zaměstnanecké výhody považujeme i vnitřním předpisem, kolektivní nebo pracovní smlouvou zvýšené minimální plnění deklarované zákoníkem práce. Jedná se např. o navýšení odstupného při rozvázání pracovního poměru, cestovních náhrad (možné pouze u podnikatelských subjektů), pracovního volna s náhradou mzdy při zvyšování kvalifikace, zvýšení příplatků za práci přesčas, o svátcích, o víkendech a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí, prodloužení dovolené na zotavenou, zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy, poskytování zvýšené náhrady mzdy při překážkách v práci, zavedení pružné pracovní doby nebo konta pracovní doby. (Macháček, 2010, s. 1-3).

2.2 Problematika stanovení mzdy v organizaci

2.2.1 Vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory

Mezi vnější mzdovotvorné faktory patří zejména situace na trhu práce. Pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců, díky kterým bude organizace konkurenceschopná, musí organizace v systému odměňování zohlednit momentální přebytky nebo nedostatky pracovní síly na trhu práce, úroveň odměňování v regionu a zaměstnanců u konkurence, životní náklady v regionu. Výši mzdy ovlivňuje i kolektivní vyjednávání a právní předpisy upravující minimální podmínky v oblasti odměňování. Sem patří např. nařízení vlády stanovující minimální mzdu nebo zákoníkem práce předepsané obligatorní příplatky za přesčasy, práci o svátcích a víkendech, náhrada za dovolenou, atd.

K vnitřním mzdovotvorným faktorům determinujícím výši mzdy patří nejen úroveň plnění pracovních úkolů (zdrojem informací je hodnocení zaměstnanců) a zaměstnancovo pracovní chování, ale i požadavky na pracovní místo zastávané zaměstnancem a jeho postavení v podnikové hierarchii pracovních míst (zdrojem informací je popis práce). Na mzdu působí i pracovní podmínky negativně ovlivňující zdraví zaměstnance. (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 33-37).

2.2.2 Mzdové struktury

Umožňují organizaci zařadit pracovní místo na základě hodnocení prací do hierarchie pracovních míst, definuje úroveň mezd u jednotlivých prací zohledňující zejména mzdy srovnatelných prací na trhu práce. Vytvoření adekvátní mzdové struktury umožňuje organizaci zajistit vnější srovnatelnost odměňování, čímž vytváří základ pro transparentní a spravedlivou politiku odměňování.

Typy mzdových struktur

Stupňovité – tradiční struktury tvořené vzestupnou řadou tarifních stupňů. Ke každému stupni je přiřazeno mzdové rozpětí. Mívá deset i více tarifních stupňů. Vytváří strmé hierarchie, které nemohou pružně reagovat na situaci na trhu práce. Vhodná pro organizace s dobře definovanými hierarchiemi. Nedává prostor pro přílišné zvýšení mezd podle výkonu.

Širokopásmové – na rozdíl od stupňovitých struktur je počet stupňů redukován pouze na několik pásem, obvykle čtyři nebo pět, což kromě větší flexibility zohlednění mzdových relací na trhu práce poskytuje i větší prostor pro nárůst mzdy zaměstnance s ohledem na rozvoj jeho kariéry, bez přeřazení do vyššího stupně. Posilují také pravomoci vedoucích pracovníků při stanovení mzdy podle výkonu a přínosu zaměstnance. Nevýhodou této mzdové struktury je obtížná srozumitelnost pro zaměstnance a nerealistická očekávání o nárůstu mzdy.

Struktury pro skupiny (druhy) prací – tvořeny pro jednotlivé skupiny prací, které se podobají z hlediska vykonávaných prací a základních dovedností zaměstnanců. Každá skupina prací má vlastní strukturu mezd. Využívá se v případě, že některé práce v organizaci vyžadují odlišný přístup k odměňování a rozvoji kariéry. Jsou uplatnitelné zejména v organizacích s vysokým podílem specialistů a vzdělaných lidí. Zaměstnanci ale mohou vnímat odlišnosti v odměňování skupin za nespravedlivé.

Smíšený model širokopásmové struktury pro skupiny (druhy) prací – pro skupiny prací jsou vytvořeny širokopásmové struktury. Model může být složitý pro implementaci a pochopení zaměstnanci.

Mzdová bodová stupnice – stupnice se skládá z rostoucích řad bodů. Postup zaměstnance může záviset například na délce zaměstnání nebo na hodnocení výkonu. (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 59-70)

2.2.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematický proces stanovování hodnoty práce pro organizaci, jehož účelem je poskytnout základnu pro vytvoření spravedlivé mzdové struktury, kde za práci stejné hodnoty náleží stejná odměna. Hodnota práce vyjadřuje stupeň složitosti pracovní funkce s porovnáním s ostatními funkcemi. Metody hodnocení práce dělíme na sumární a analytické.

Sumární metody

Pracovní funkci posuzuje jako celek, bez stanovení jednotlivých kritérií. Složitost práce není posuzována systematickým rozbohem, ale subjektivním posouzením hodnotitelů.

- Metoda pořadí – každá práce je porovnávána se všemi ostatními pracemi, je sestavováno pořadí prací podle složitosti. Pořadí prací ovšem nevypovídá o intervalech složitosti mezi jednotlivými pracemi. Při sestavování pořadí hrozí riziko subjektivního zkreslení.
- Metode katalogová – metoda pracuje s určitým počtem stupňů odrážejících míru složitosti prací. Každý stupeň charakterizují směrné příklady prací. Jednotlivé práce jsou porovnávány se směrnými příklady, poté zařazeny do mzdových stupňů. Pro uživatele katalogu není vždy snadné zařadit práci podle směrných příkladů, podobné označení práce může totiž v sobě skrývat různý obsah. (Armstrong, 2002, s. 572).

Analytické metody

Základem pro ocenění práce pomocí analytických metod je definování kritérií (požadavků) a přiznání váhy důležitosti každému z nich. Kritéria hodnocení mohou být setříděny do tří skupin: vstupy (znalosti dovednosti a osobnostní vlastnosti potřebné pro výkon práce), proces (charakteristiky práce, např. úroveň řešení problémů, složitost práce, kreativita, týmová práce, interpersonální dovednosti, fyzická námaha, pracovní podmínky nebo rizika spojená s prací), výstupy (přínos pracovníka ke konečným výsledkům, např. odpovědnost za kvalitu, výsledek, pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb). (Armstrong, 2002, s. 572).

- Metoda řad pořadí – všechny práce jsou pro každý požadavek sestaveny do řady. Míra náročnosti požadavku je posouzena porovnáváním konkrétní práce se všemi ostatními. Zpracování řad může usnadnit výběr klíčových prací, u kterých se vyskytuje nejvyšší a nejnižší možné zatížení pro daný požadavek.

Výsledky hodnocení zpracované do řad jsou převáděny do číselného vyjádření, ve kterém se součinem pořadového čísla práce v řadě za příslušný požadavek a faktorem váhy daného požadavku zjistí dílčí hodnota práce za určitý požadavek. Celková hodnota práce je potom tvořena součtem dílčích hodnot prací.

- Metoda bodovací – každý požadavek je vymezen stupni, jejichž počet charakterizuje různou důležitost daného kritéria. Všechny stupně obsahují slovní popis doplněný směrnými příklady prací a jsou obodovány. Bodové hodnoty jednotlivých požadavků ovlivněné zvolenou váhou požadavku se sčítají a vytváří tak celkovou hodnotu práce. (Kleibl, 1994, s. 57-65).

2.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Prostřednictvím hodnocení dává organizace zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho práci, sděluje mu, jakého pracovního chování si cení. Pomáhá vedoucím dozvědět se více o problémech a potřebách zaměstnanců, v jaké míře naplňuje práce jejich aspirace. Zaměstnanec hodnocením také získává reálnou představu o perspektivě dalšího setrvání v organizaci. Objektivní hodnocení umožňující měřitelnost, a tím i srovnání zaměstnanců tvoří základ pro odměňování a jejich odborný rozvoj. O transparentním a spravedlivém odměňování můžeme podle Pilařové hovořit pouze v případě, že zaměstnanci vědí, co a jak mají dělat, jakou odměnu za tuto práci dostanou, a je-li jejich práce ve srovnání s ostatními hodnocena adekvátně. Bez fungujícího systému hodnocení nelze proto podle Pilařové zajistit transparentnost a spravedlivost odměňování. Hodnocení prováděné nahodile, nesystematicky bez předem definovaných kritérií a metod hodnocení poskytuje zaměstnanci pouze zpětnou vazbu, narozdíl od systematického hodnocení probíhajícího v pravidelných intervalech, podle předem definovaných kritérií a postupů, o němž existuje písemný záznam, slouží také jako podklad pro další personální procesy, zejména pro odměňování a kariérní růst zaměstnance. (Pilařová, 2008, s. 11-18).

Thomsonová doporučuje při systematickém hodnocení zaměstnanců zaměřit pozornost na pracovní výkon. Řízení pracovního výkonu napomáhá přeměňovat cíle organizace na cíle individuální (či týmové) a umožňuje porovnání výsledků práce s předem definovanými cíli. Dovednosti a schopnosti zaměstnance se podle Thomsonové odrážejí v kvalitě vykonávané práce, tedy ve výkonu zaměstnance. Podmínkou pro hodnocení výkonu je určení objektivně měřitelných kritérií, které vypovídají o výkonu zaměstnance, kritérií, která má zaměstnanec pod kontrolou. Prvním krokem při přípravě hodnocení

zaměstnanců je obvykle analýza pracovního místa, která umožňuje identifikování žádoucího chování a tím i měřitelných kritérií. Hodnocení výkonu se zaměřuje na odhalení slabých a silných stránek zaměstnanců s cílem zlepšit jejich budoucí výkon. Pro zaměření do budoucna Thomsonová doporučuje na rozdíl od Pilařové časově oddělovat hodnocení výkonu od odměňování zaměstnanců. Odměňování na základě hodnocení výkonu může podle Thomsonové oslabit zlepšení budoucího výkonu. (Thomsonová, 2007, s. 151-158).

Dle mého názoru rezignování na propojení odměňování s hodnocením povede u mnohých zaměstnanců k subjektivně pociťované nespravedlnosti v odměňování a tím i k demotivaci. Klíč k úspěšnému propojení hodnocení s odměňováním vidím ve schopnosti vedoucích pracovníků obhájit před zaměstnancem výši odměny.

Pracovní výkon lze měřit například bodováním výstupů práce, prostřednictvím kritických případů vycházející z posuzování výrazně dobrých a výrazně špatných výsledků práce, zjištěním finančního přínosu zaměstnance pro organizaci, metodou 360⁰ zpětné vazby založené na shromáždění údajů o pracovním výkonu zaměstnance z různých zdrojů (od nadřízených, podřízených zaměstnanců, kolegů, zákazníků, atd.). (Thomsonová, 2007, s. 151-158).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL VÝZKUMU

Transformace vysokoškolského prostředí s sebou nese tlak na vědecký výkon a na finanční udržitelnost výzkumu. Vysoké školy tak činní závislé na projektovém financování, což přináší nové nároky na systém odměňování. Jedním z cílů této bakalářské práce bude snaha o identifikaci faktorů ovlivňujících systém odměňování zvolené veřejné vysoké školy (dále vysoká škola, organizace). Dále se budu zabývat otázkou, zde lze považovat systém odměňování vysoké školy za spravedlivý, objektivní, transparentní a důsledkem toho i pro zaměstnance motivující. Strategickou oblastí činností vykonávaných na veřejné vysoké škole je kromě výuky akreditovaných oborů i vědecko-výzkumná práce. Výzkum zaměřím na akademické pracovníky vybrané fakulty vysoké školy (dále jen fakulta), jejichž práce ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost organizace a jsou tedy klíčovými zaměstnanci vysokých škol. Vysokoškolský zákon definuje akademické pracovníky jako zaměstnance vysoké školy vykonávající jak pedagogickou tak vědecko-výzkumnou činnost (profesoři, docenti, odborní asistenti, asistenti a vědečtí, vývojový pracovníci). (zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů).

3.1 Teoretická východiska

Práce vysoce kvalifikovaných zaměstnanců vykazuje vysokou míru autonomie a seberealizace, což jsou podle Herzbergovy teorie faktory, které motivují zaměstnance k práci nejvíce. Výzkum zaměřuji na peněžní stimuly, které sice nemají tak silné motivační účinky, ale v případě špatně nastavených procesů mohou zaměstnance demotivovat. Důležitost peněžních stimulů obhájí i Armstrong tvrzením, že peněžní stimuly znamenají pro zaměstnance hmatatelnou formu uznání, a proto mohou sloužit jako nepřímé motivátory (Armstrong, 2002, s. 606).

Východiskem pro zjištění stimulace zaměstnanců je pro tuto práci teorie spravedlnosti zdůrazňující vytvoření systému spravedlivého odměňování, který poskytuje zaměstnanci spravedlivou náhradu za vynaložené úsilí. I když teorie vychází ze zaměstnancova subjektivního vnímání distribuční a procedurální spravedlnosti, v bakalářské práci se zaměřím na identifikaci procesů užívaných v organizaci k aplikaci finančních stimulů.

3.2 Metoda zkoumání

Zvoleným metodologickým přístupem pro splnění cílů práce je kvalitativní výzkumná strategie, která podle Dismana prostřednictvím vzhledu do co největšího množství dimenzí umožňuje porozumět sociálnímu problému (Disman, 2002, s. 286). Cílem nebude totiž prokázat příčinné souvislosti nebo zobecňovat, ale zachytit složitost případu. Za žánr empirické části bakalářské práce volím deskriptivní případovou studii, která má podle Hendla podat komplexní popis případu (Hendl, 2005, s. 110). Klíčovou technikou sběru dat bude analýza relevantních dokumentů. K zachycení případu využiji i informace získané od vedoucích pracovníků organizace a personalistů. Pro statistické zpracování kvantitativních dat souvisejících s odměňováním zaměstnanců organizace se zaměřím na období pěti posledních let, a to na rok 2010 až rok 2014.

Pro výzkumnou otázku navrhuji tyto podotázky a zdroje dat pro jejich zodpovězení:

Výzkumná otázka: <i>Jaké faktory ovlivňují systém odměňování? Je systém odměňování spravedlivý a transparentní?</i>	
Dílčí otázka 1:	<i>Co ovlivňuje systém odměňování?</i> Jak je systém odměňování ovlivněn situací na trhu práce? Jaký je vliv evropského vysokoškolského prostoru na odměňování zaměstnanců? Jak ovlivňují právní předpisy systém odměňování?
Zdroje dat:	Zákoník práce, zákon o vysokých školách, vnitřní předpisy organizace, statistiky ČSÚ, statistiky organizace.
Dílčí otázka 2:	<i>Jak je systém odměňování definován?</i> Jakou formu mzdy vyplácí organizace svým zaměstnancům? Jaké zaměstnanecké výhody nabízí organizace zaměstnancům?
Zdroje dat:	Vnitřní předpisy organizace.
Dílčí otázka 3:	<i>Jak je systém odměňování aplikován?</i> Podle jakých kritérií jsou zaměstnanci zařazováni do mzdových tříd? Podle jakých kritérií je zaměstnancům přiznávána zásluhová mzda? Je odměňování vázáno na pracovní výkon?
Zdroje dat:	Vnitřní předpisy organizace, informace od vedoucích pracovníků a personalistů.

4 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

4.1 Faktory ovlivňující systém odměňování

Pro identifikování a následný rozbor faktorů ovlivňujících systém odměňování vysoké školy vycházím z tvrzení, že pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců musí organizace zohlednit v systému odměňování i míru nezaměstnanosti, úroveň odměňování v regionu a odměňování zaměstnanců u konkurence (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 33-37). Následující rozbor věnuji proto srovnání jmenovaných ukazatelů. Dalším významným vlivem je podle Armstronga i ekonomická situace organizace umožňující vytvoření stabilního systému odměňování a právní předpisy definující minimální podmínky odměňování (Armstrong, 2002, s. 551-553). Zaměřím se proto i na zdroje financování vysoké školy a na zhodnocení vlivu právních předpisů.

Trh práce

Pro účely zjištění konkurenceschopnosti systému odměňování vysoké školy na trhu práce pracuji z důvodu neexistence relevantních statistik s daty o průměrné mzdě specialistů ve vědě a výzkumu v Jihomoravském kraji zpracované a zveřejněné Českým statistickým úřadem (ČSÚ, 2015). Dále pak s údaji o průměrné mzdě akademických pracovníků získané z výročních zpráv vybraných veřejných vysokých škol Jihomoravského kraje a okrajově i z ostatních regionů České republiky. V době vzniku tohoto textu nebyly ještě k dispozici statistické údaje za rok 2014, pracuji proto s daty za období 2010-2013. Použitým pojmem průměrná mzda míním hrubou měsíční mzdu obsahující základní mzdu, všechny příplatky, odměny a náhrady mezd přepočtené na plnou pracovní dobu jednoho zaměstnance. Pojem obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podle ČSÚ podíl počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle.

Na fakultě vysoké školy disponuje minimálně doktorským vzděláním 98% procent akademických pracovníků. Podle statistik ČSÚ klesá obecná míra nezaměstnanosti s vyšší kvalifikovaností. Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji byla v roce 2013 6,8 %, u osob s vysokoškolským vzděláním pouze 2,6%. Vzhledem k vysoké kvalifikovanosti akademických pracovníků vybrané fakulty se dá dovozovat poptávka po těchto zaměstnancích na trhu práce. Jak uvádí Čopíková a Horváthová, konkurenceschopná organizace reaguje výší vyplácené mzdy na přebytky či nedostatky pracovní síly na trhu práce (Čopíková, Horváthová, 2010, s. 33-37). Pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců musí organizace přizpůsobit tomuto poznatku výši mezd

vyplácených akademickým pracovníkům. Jak je uvedeno v tabulce č. 1, vykazuje průměrná mzda v Jihomoravském kraji od roku 2010 každoroční nárůst. Tento trend kopíruje i průměrná mzda akademických pracovníků u organizace. V roce 2013 vyplatila organizace jednomu akademikovi při plné pracovní době v průměru 56 tis. měsíčně, což bylo o 56% více, než je průměrná mzda obdobné kategorie zaměstnanců v Jihomoravském kraji. I ve srovnání s vybranými veřejnými vysokými školami (tabulka č. 2) vyplatila v roce 2013 organizace svým akademickým pracovníkům vyšší mzdy.

Tabulka č.1: Srovnání průměrné mzdy v období 2010 – 2013.

Rok	Průměrná mzda v JMK	Průměrná mzda specialistů ve vědě a výzkumu v JMK	Průměrná mzda akademických pracovníků zkoumané vysoké školy
2010	22 956	35 068	46 536
2011	23 306	33 681	49 190
2012	23 953	34 946	51 799
2013	24 183	36 102	56 358

Zdroj: autor

Tabulka č. 2: Průměrná mzda za rok 2013 na vybraných veřejných vysokých školách ČR.

Instituce	Průměrné mzdy akademických pracovníků za rok 2013
Zkoumaná vysoká škola	56 000
Vysoká škola č. 2	50 000
Vysoká škola č. 3	37 000
Vysoká škola č. 4	40 000
Vysoká škola č. 5	37 000
Vysoká škola č. 6	43 000

Zdroj: autor

Domnívám se, že výše mezd vyplácená organizací akademickým pracovníkům může v rámci České republiky přilákat a udržet kvalitní zaměstnance. Problematické by jistě bylo srovnání s evropským a celosvětovým pracovním trhem, kde i čeští vědci nacházejí uplatnění. Kvalitní vědce nelze ovšem přilákat a udržet pouze finančními stimuly. Za další významné faktory, které vědec při rozhodování o setrvání u organizace zohledňuje, lze označit i vybavenost vědeckých pracovišť a prestiž organizace a vědeckých týmů. Předpokladem pro udržení vysokého standardu vyplácené mzdy jsou ale stabilní zdroje systému odměňování. V následující kapitole se proto zaměřím na zdroje financování fakulty.

Financování vysoké školy

Zdrojem prostředků pro odměňování zaměstnanců fakulty jsou kromě účelových dotací na podporu řešení konkrétních výzkumných úkolů (tímto zdrojem financování se nebudu, vzhledem k množství poskytovatelů s rozdílnými pravidly pro přiznání dotace, detailněji zabývat) zejména prostředky rozdělované mezi veřejné vysoké školy Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) ze státního rozpočtu (institucionální zdroje). Stabilitu systému odměňování ovlivňují tedy koncepce, strategie a cíle deklarované nejen Českou republikou, ale i Evropskou unií. Podepsáním Boloňské deklarace v roce 1999 se totiž Česká republika zapojila do budování Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání, jehož cílem je zpřehlednit systémy vysokoškolského vzdělávání v Evropě, umožnit vzájemné uznávání studia, podpořit mobilitu studentů a akademických pracovníků a zvýšit tak atraktivitu evropských vysokých škol pro studenty z evropských i mimoevropských zemí. Takto koncipovaný systém pak klade důraz zejména na kvalitu a konkurenceschopnost poskytovaného vzdělání. Tyto priority implementovala Česká republika do vysokého školství prostřednictvím poskytování dotací, jejichž výše se odvíjí od kvality vzdělávacích programů a prováděného výzkumu. Domnívám se, že propojení ohodnocení zaměstnancova podílu na tvorbě ukazatelů kvality definovaných MŠMT s odměňováním, by mohlo přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců k udržení vysokého standardu fakultou poskytovaného vzdělávání a prováděného výzkumu. Proto v této části práce nejenže definuji ukazatele ovlivňující výši dotace poskytované MŠMT, ale snažím se i o identifikaci faktorů, které nejvíce ovlivňují objem finančních prostředků alokovaných na výplatu mezd zaměstnanců. Všechny informace a data uvedená v této kapitole čerpám ze zákona o vysokých školách (zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů), zákona o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků, ve znění pozdějších předpisů), z Pravidel pro poskytování příspěvku a dotací veřejným vysokým školám pro rok 2014, z Dlouhodobého záměru vzdělávací, vědecké, vývojové a inovační činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011- 2015, z Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a z interních dokumentů vysoké školy a fakulty souvisejících s tvorbou rozpočtů.

Z níže uvedené tabulky procentuálního rozložení mzdových nákladů vyplývá, že jedním ze základních zdrojů rozpočtu veřejné vysoké školy a tedy i fakulty je příspěvek na vzdělávací činnost (dále jen příspěvek).

Tabulka č. 3: Procentuální rozložení mzdových nákladů v roce 2014 na zvolené fakultě podle zdrojů financování.

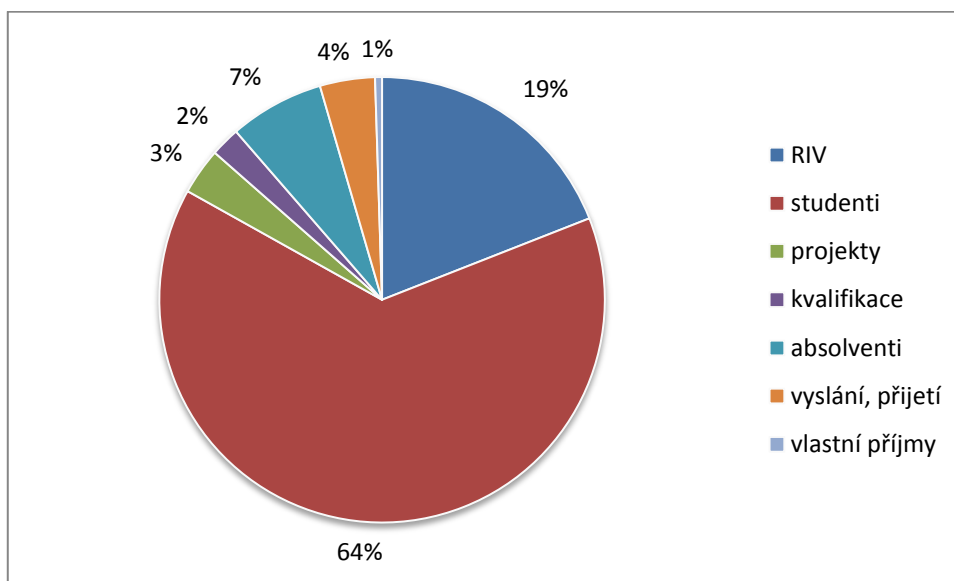
Zdroje financování	Mzdové náklady
Příspěvek na vzdělávání	29%
Institucionální podpora výzkumu	35%
Projekty z národních a zahraničních zdrojů	34%
Vlastní výdělečná činnost	2%
Celkem	100%

Zdroj: autor

Příspěvek poskytuje MŠMT podle každoročně vydávaných pravidel, které konkretizují strategie a cíle popsané v Dlouhodobém záměru vzdělávací, vědecké, vývojové a inovační činnosti a v zákonu o vysokých školách. Ten v § 18 odst. 3 deklaruje závislost výše příspěvku na finanční náročnosti akreditovaných studijních programů garantovaných vysokou školou, na počtu studentů, na kvalitě vzdělávání, vědecké, vývojové a inovační činnosti vysoké školy. (zák. č. 111/1998 Sb.). S ambicí diverzifikovat a motivovat vysoké školy ke kvalitnějším výkonům a vyšší efektivitě vzdělávání pak stanovují Pravidla tyto ukazatele:

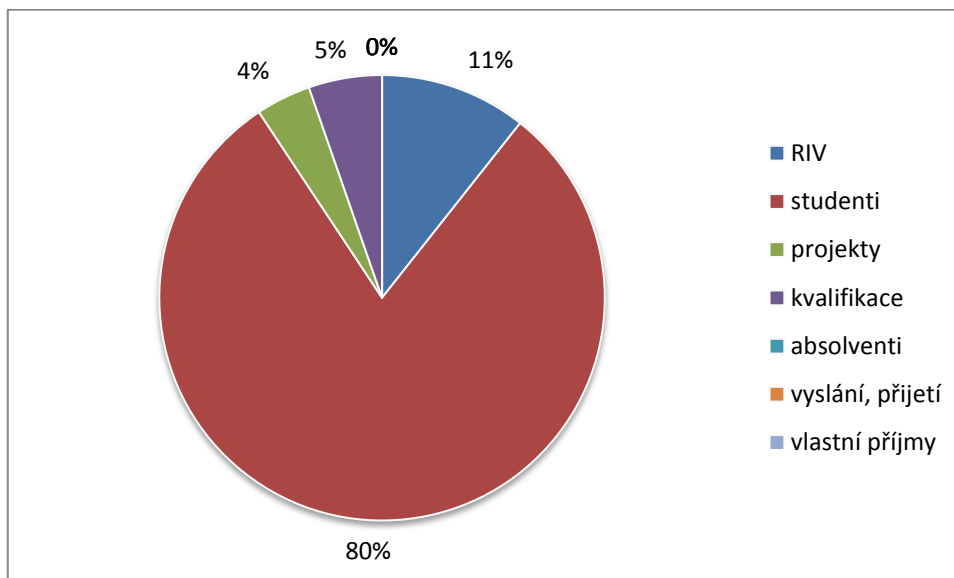
- Počet studentů - Pravidla deklarují algoritmus výpočtu maximálního počtu MŠMT financovaných studií pro jednotlivé vysoké školy.
- Finanční náročnost akreditovaných studijních programů - vypočte se pomocí koeficientu ekonomické náročnosti studijních oborů.
- Výsledky výzkumné činnosti - bodová hodnota výzkumu evidovaná v Rejstříku informací o výsledcích (dále jen RIV).
- Výzkumné projekty - účelové neinvestiční prostředky získané na výzkum od externích poskytovatelů včetně zahraničních.
- Příjmy z vlastní výdělečné činnosti vysoké školy.
- Kvalifikační struktura akademických pracovníků - pro účely dotace zohledňuje počty docentů a profesorů vysoké školy.
- Zaměstnanost absolventů - zdrojem dat je statistika zveřejňovaná Ministerstvem práce a sociálních věcí.
- Počet zahraničních studentů a studujících samoplátců, počet studentů vyslaných a přijatých v rámci mobilních programů.

Graf č. 1: Podíl ukazatelů zohledněných při rozdělování příspěvku na vzdělávání pro účely určení výše rozpočtu zvolené vysoké školy v roce 2014.



Zdroj: autor

Graf č. 2: Podíl ukazatelů zohledněných při rozdělování příspěvku na vzdělávání zvolenou fakultou pro účely určení výše rozpočtu jednotlivých ústavů fakulty v roce 2014.



Zdroj: autor

Tabulka č. 4: Srovnání poměrů rozdělení příspěvku na vzdělávání zvolenou vysokou školou a fakultou podle ukazatelů MŠMT v roce 2014.

Ukazatele kvality a výkonu	Poměr uplatněný vysokou školou pro rozdělení dotace	Poměr uplatněný fakultou pro rozdělení dotace
Počty studentů, ekonomická náročnost výuky	64%	80%
RIV body	19%	11%
Výzkumné projekty	3%	4%
Kvalifikace	2%	5%
Zaměstnanost absolventů	7%	0%
Vyslání, přijetí studentů	4%	0%
Vlastní příjmy	1%	0%
Celkem	100%	100%

Zdroj: autor

Z grafů č. 2 je patrné, že fakulta při rozdělení příspěvku na vzdělávání jednotlivým ústavům zohledňuje pouze čtyři ukazatele, a to: počty studentů (80%), RIV body (11%), kvalifikační strukturu ústavů (5%), počty výzkumných projektů (4%). Dominujícímu ukazateli počtu studentů přikládá fakulta vyšší váhu na úkor zejména RIV bodů a ukazatele zaměstnanosti absolventů.

Neméně významným finančním zdrojem rozpočtu zvolené fakulty je i dotace na podporu výzkumu poskytovaná MŠMT prostřednictvím institucionální podpory dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumu a účelové podpory specifického výzkumu (výzkum prováděný studenty). Stanovení výše institucionální podpory odpovídá podílu organizace na hodnotě výsledků výzkumu všech výzkumných organizací České republiky dosažených v uplynulých 5 letech, které jsou zjišťovány prostřednictvím hodnocení publikačních výstupů organizace. Zdrojem informací je Registr o výsledcích, do kterého výzkumník zaznamenává všechny své publikační aktivity. Výzkumné organizaci se započítávají body za tzv. domácí tvůrce, tedy tvůrce, kteří výsledku dosáhli v rámci pracovního nebo studijního vztahu k organizaci. V případě více autorů z různých organizací jsou body rozpočítány poměrově nebo prostřednictvím stanovení afiliace určující rozdílnou zásluhovost jednotlivých autorů. Mezi bodově hodnocené publikační výstupy vědecké práce patří zejména články vydané v odborném periodiku, kde výši bodového hodnocení ovlivňuje tzv. impakt faktor, který představuje očekávaný roční počet citací daného časopisu, dále pak odborná kniha nebo kapitola v odborné knize a článek ve sborníku. Na zvolené vysoké škole i fakultě se institucionální podpora rozděluje podle získaného bodového hodnocení výzkumu (RIV bodů).

Analýzou dat vstupujících do tvorby rozpočtu vysoké školy a fakulty jsem zjistila, že kromě výše uvedených ukazatelů kvality a výkonu ovlivňuje rozpočet fakulty i politika

vysoké školy. Rozpočet fakult totiž snižuje o prostředky potřebné k financování vlastní grantové agentury (5% institucionální podpory vysoká škola přerozděluje fakultám prostřednictvím grantové soutěže). Dále pak o prostředky potřebné na financování administrativních nákladů vysoké školy, na rozvoj a další aktivity, a to prostřednictvím ponížení příspěvku na vzdělávání. V roce 2014 byl fakultám příspěvek snížen o 16% z celkových výnosů za předcházející rok (včetně výnosů z účelových prostředků poskytnutých na řešení výzkumných projektů). I fakulta snižuje příspěvek před rozdělením rozpočtu na jednotlivé ústavy o předpokládané náklady na fakultní administrativu.

Z procentuálního rozložení mzdových nákladů v roce 2014 (tabulka č. 3) je patrný úspěch fakulty při získávání projektových zdrojů financování. Přínosem projektů pro rozpočet systému odměňování jsou kromě navýšení celkových finančních prostředků fakulty i výstup ve formě publikací a článků v odborných periodících, které generují RIV body. Slabou stránkou se mohou v budoucnu ukázat ukazatele kvalifikační struktury. Z profesorů a docentů, které fakulta zaměstnávala v roce 2013 je totiž nad 60 let 26% docentů a dokonce 57% profesorů. Nepříznivou prognózu predikuje také zjištění, že 37% akademiků nad 40 let se dosud nehabilitovalo. Vysoké procento nehabilitovaných zaměstnanců může tedy v budoucnu, kdy začnou odcházet do starobního důchodu docenti a profesori ze starších věkových kategorií, nepříznivě ovlivnit výši dotací poskytovaných MŠMT. Vysoká škola sice v kariérním řádu deklaruje sankci za dlouhodobou stagnaci na pozici odborného asistenta (tedy na pozici nehabilitovaného akademika) ve formě vypsání výběrového řízení na zaměstnancem zastávané pracovní místo. Tuto sankci lze ale jen obtížně uplatnit v případě, že má zaměstnanec sjednaný pracovní poměr na dobu neurčitou. To umožnila novela zákoníku práce účinná od 1. ledna 2012 (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů), když zrušila ustanovení vysokoškolského zákona, který upravoval odlišně sjednávání doby určité pracovních poměrů akademiků od ostatních zaměstnanců. Na rozdíl od zákoníku práce, který přináší zaměstnanci po překlenutí určitého období jistoty ve formě smlouvy na dobu neurčitou, filozofií vysokoškolského zákona až do konce roku 2011 bylo podpořit motivaci kariérního růstu akademiků formou sjednávání pracovních poměrů na dobu určitou.

Z výše uvedeného rozboru vyplývá, že rozpočet zvolené fakulty a tím i objem prostředků alokovaných v systému odměňování zcela zásadně ovlivňují ukazatele hodnocení kvality výzkumné činnosti, tj. RIV body, počet získaných výzkumných projektů a ukazatele podílu na výuce. Využití RIV bodů jako indikátoru pro hodnocení a odměňování zaměstnanců

je někdy považováno za sporné. V možnosti získání RIV bodů existují rozdíly mezi obory a citovanost každé publikace má určitý časový náběh. Nelze tedy podle ní zjistit současný výkon zaměstnance. Problematické je i určení zásluhy zaměstnance na publikaci. Definování afiliací se stále nestalo zvyklostí, RIV body jsou obvykle rozpočítány mezi své tvůrce rovnoměrným podílem. Výhodou jsou naopak transparentní pravidla systému hodnocení kvality výzkumu. V budoucnu by mělo kromě RIV bodů hrát důležitou roli při hodnocení kvality výzkumu i tzv. peer-review hodnocení (hodnocení odbornou komisí), které ale do procesu vnáší subjektivní prvky. Propojením ukazatelů souvisejících s počtem studentů s odměňováním lze sice zaměstnance motivovat k aktivnímu zapojení do výuky, je třeba ale brát v potaz i faktory, které zaměstnanci nemohou ovlivnit, a to například demografický pokles populace středoškoláků a dlouhodobě malý zájem studentů o některé obory.

Právní předpisy

Mezi faktory ovlivňující systém odměňování patří i právní předpisy, a to zejména zákoník práce a nařízení vlády upravující výši minimální mzdy (nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí). Jak potvrzuje předcházející rozbor, vyplácí organizace akademickým pracovníkům vyšší než průměrné mzdy v daném oboru. Není tedy relevantní zabývat se srovnáním se mzdou minimální. Pokud to není v rozporu se zákoníkem práce, mohou kromě zákoníku práce upravovat odměňování zaměstnanců i kolektivní či pracovní smlouva a vnitřní normy zaměstnavatele. Analýzou těchto dokumentů se budu zabývat v kapitole popisující vnitřní normy související s odměňováním.

4.2 Systém odměňování

Podle Armstronga lze motivačních účinků systému odměňování dosáhnout pouze při existenci spravedlivého, transparentního systému odměňování (Armstrong, 2002, s. 551-553). V této kapitole se proto zaměřím na popis systému odměňování a hodnocení a na identifikaci jejich aplikace. Informace čerpám zejména z vnitřního mzdového předpisu, z kolektivní smlouvy, z kariérního řádu a dalších relevantních vnitřních předpisů

vydaných vysokou školou a fakultou. Pro popis aplikace systému odměňování využívám informace získané od personalistů a vedoucích pracovníků organizace.

System odměňování vysoké školy zahrnuje dekretovanou mzdu, vyplácenou měsíčně na základě mzdových výměrů, obligatorní příplatky, které zaměstnanci zaručuje zákoník práce (příplatek za práci o svátcích, o víkendech, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, atd.), mimořádné odměny a zaměstnanecké výhody. Dekretovaná mzda obsahuje tarifní mzdu, výkonnostní příplatek a funkční příplatek přiznávaný vedoucím pracovníkům diferencovaně, zpravidla podle počtu řízených zaměstnanců.

Zaručená mzda

Pro potřeby stanovení mzdového tarifu vytvořila vysoká škola mzdové struktury zvlášť pro akademické a neakademické pracovníky. Zatímco neakademiky zařazuje do mzdových tříd zejména na základě porovnání složitosti práce s příklady prací uvedenými k jednotlivým pracovním funkcím v katalogu funkcí, zařazování akademiků určuje nejvyšší měrou jejich kvalifikace. Důvodem odlišného přístupu k odměňování akademických pracovníků je potřeba udržení jejich vysoké odbornosti a tím i zajištění kvality vysokou školou poskytovaného vzdělání a prováděného výzkumu.

Tabulka č. 5: Předepsaná kvalifikace pro zařazení akademického pracovníka do mzdové třídy.

Mzdová třída	Pracovní funkce	Předepsaná kvalifikace
1.	Asistent Lektor I. stupně Výzkumný asistent	Vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
2.	Odborný asistent Výzkumný pracovník I. stupně	Vysokoškolské vzdělání v doktorském studijním programu.
3.	Lektor II. stupně Výzkumný pracovník II. stupně	Vysokoškolské vzdělání v doktorském studijním programu a nejméně 5 let praxe nebo vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu a nejméně 10 let praxe.
4.	Docent Výzkumný pracovník III. stupně	Jmenování docentem.
5.	Profesor Výzkumný pracovník IV. stupně	Jmenování profesorem.

Zdroj: Vnitřní mzdový předpis zvolené vysoké školy.

Vysokoškolský zákon ukládá veřejné vysoké škole povinnost přijímat akademické pracovníky pouze na základě výběrového řízení, při kterém odborná komise posuzuje způsobilost uchazeče. Na fakultě jsou tato pracovní místa obsazována zejména odbornými

pracovníky s ukončeným doktorským vzděláním z řad zaměstnanců fakulty a bývalých studentů vracejících se z aplikované sféry a ze stáží na zahraničních univerzitách. Z tabulky přepočtených stavů lze vyčíst strategii fakulty při přijímání akademických pracovníků. Marginální počet asistentů, tedy zaměstnanců s ukončeným magisterským vzděláním naznačuje snahu přijímat na posty akademiků zaměstnance s vyšší odbornou praxí.

Tabulka č. 6: Průměrné přepočtené stavy akademických pracovníků zvolené fakulty.

Pracovní funkce	rok 2010	rok 2011	rok 2012	rok 2013	rok 2014
Asistent	1,4	1,4	2,2	3,2	3,9
Odborný asistent	64	64	60,6	61,8	60,6
Lektor II. stupně	30,2	29,7	27,6	27	27,9
Docent	91	87	77,5	76,2	80,5
Profesor	48,4	46,8	47,2	50,4	52,1
Výzkumný pracovník I., II., III. a IV. stupně	48,2	32,6	29,8	30	23,2

Zdroj: autor

Vysokoškolský zákon akademikovi předepisuje jak výkon pedagogické, tak i vědecké činnosti. Mzdový předpis vysoké školy podává výčet náplně práce akademika takto:

„Akademičtí pracovníci bez rozdílu pracovní funkce vykonávají v rámci pracovního poměru tyto rámcově vymezené činnosti:

- *Výzkum, vývoj, zahrnující zejména základní nebo aplikovaný výzkum, publikační činnost, aplikace výzkumu formou konzultací, účast v profesních organizacích, vyhledávání grantové podpory výzkumu a smluvní spolupráce výzkumu.*
- *Výuka a rozvoj studijních programů, zahrnující zejména výuku a její přípravu, rozvoj studijních programů, konzultace se studenty, ověřování znalostí studentů, vedení a oponentování vysokoškolských kvalifikačních prací.*
- *Účast na samosprávě vysoké školy“.*

Mzdový předpis obsahuje také definice náplně práce jednotlivých pracovních funkcí akademiků. Pro příklad uvádím mzdovým předpisem deklarované povinnosti odborných asistentů a docentů.

„Odborný asistent se především podílí na výuce v bakalářských a magisterských studijních programech, nebo ve výjimečných případech jako školitel v doktorských studijních programech, a na činnosti výzkumu, vývoje a inovací; připravuje se též ke splnění podmínek pro jmenování docentem.“

„Docent se podílí především na výuce v bakalářských a magisterských studijních programech a jako školitel v doktorských studijních programech a na zabezpečování výzkumu, vývoje a inovací zejména iniciováním a vedením výzkumných, případně vývojových nebo inovačních programů nebo projektů. Docent se připravuje ke splnění podmínek pro jmenování profesorem.“

Zvolená vysoká škola nevytváří pro akademické pracovníky popisy práce, definice uvedené ve mzdovém předpisu jsou tedy jediné vodítko pro identifikování pracovních úkolů zaměstnance. Výše tarifní mzdy vyplácené vysokou školou se odvíjí od dosažené akademické kvalifikace, je zde tedy uplatňován princip odměňování na základě schopností, potenciálu zaměstnance. Podle Dalajky tento způsob odměňování může motivovat k výkonu zejména jedince s vysokou vnitřní motivací (Dalajka, 2013, In: Laca a kol., s. 70-83), což bezesporu akademičtí pracovníci jsou. Zařazování akademických pracovníků do mzdových tříd podle dosažené akademické kvalifikace a od toho se odvíjející výše tarifní mzdy lze označit za srozumitelné a transparentní, může tedy přispívat k jejich motivaci.

Nadtarifní složky mzdy

Podle vnitřního mzdového předpisu vysoké školy lze přiznat zaměstnanci výkonnostní příplatek v závislosti na dosahovaných výsledcích práce, náročnosti pracovních činností a zaměstnancova přínosu k plnění závazků souvisejících s projektovou činností. Výše přiznávaného příplatku se na fakultě odvíjí od náročnosti pracovních činností a od predikce budoucího výkonu zaměstnance. Zásadní vliv mají i pravidla vyplácení mzdových prostředků definovaná přímo poskytovateli projektových dotačních programů. Například Grantová agentura ČR pravidla pro vyplácení mzdových prostředků zcela zásadně mění každoročně při vypsání nové grantové soutěže. Aktuální výzva na projekty zahajované v roce 2016 dokonce omezuje maximální dotaci na mzdu za plnou pracovní dobu na 30 tis. měsíčně pro všechny zaměstnance projektu bez rozdílu kvalifikace a odbornosti.

Jak uvádí Bělohávek, je výkonnost zaměstnance motivována zejména pohyblivou složkou mzdy při zřejmém oddělení vysokého a nízkého výkonu. Stejná nebo skoro stejná odměna totiž podle Bělohávka motivaci snižuje. (Bělohávek, 2015, s. 51-52). Dostát těmto požadavkům při odměňování zaměstnanců zvolené vysoké školy umožňují vnitřní předpisy, které zaměstnavatele nesvazují stanovením minimální a maximální výše příplatku. Jeho přiznání je tak zcela v kompetenci vedoucího zaměstnance.

Podle Thomsonové může toto při nedostatečně definovaných kritériích hodnocení, vést k zaměstnancem pociťované nespravedlnosti. (Thomsonová, 2007, s. 151-158). Na problém poukazuje i kolektivní smlouva platná od 1. února 2015 zavazující zaměstnavatele k vypracování kritérií pro přiznávání výkonnostních příplatků a odměn v návaznosti na hodnocení vykonané práce. S ohledem na rozdílná pravidla pro vyplácení mzdových prostředků z projektových zdrojů a nestabilitu zdrojů financování, bude dle mého názoru obtížné kritéria definovat.

Výkonnostní příplatky vnímá organizace jako pohyblivou složku mzdy, kterou může zaměstnanci změnit nebo odebrat v souvislosti nejen s jeho výkonem a s náročností vykonávané činnosti, ale i s ekonomickou situací pracoviště. Tento přístup je ovšem v rozporu s rozhodnutím Nejvyššího soudu, podle kterého se výkonnostní příplatek v důsledku rozhodnutí zaměstnavatele o jeho přiznání a výši stává obligatorní, tedy nárokovou složkou mzdy. „*Zaměstnavatel může přiznáním vzniklý nárok zvýšit, snížit nebo odejmout, jen jestliže to umožňují právní předpisy, kolektivní smlouva nebo vnitřní mzdový předpis zaměstnavatele, a to pouze při splnění předpokladů a podmínek v nich stanovených*“ (rozsudek NS, 21 Cdo 3488/2006). V Českém právním řádu sice nemají rozsudky Nejvyššího soudu právo tvorný charakter, poskytují ale zaměstnavateli cenné informace o možném vývoji případného budoucího soudního sporu se zaměstnancem. Důvody pro snížení či odebrání výkonnostního příplatku zaměstnanců vysoké školy lze odvozovat od důvodů pro přiznání příplatku deklarovaných ve mzdovém předpisu organizace. Výkonnostní příplatek by tedy podle rozsudku Nejvyššího soudu bylo možné odebrat pouze při nedostatečných pracovních výsledcích, nebo změně náročnosti pracovních úkolů. Domnívám se, že vzhledem k neexistenci popisu práce akademického pracovníka by snížení nebo odebrání příplatku z důvodu změny náročnosti práce šlo jen obtížně uplatnit. Naopak za relevantní důvod snížení či odebrání výkonnostního příplatku považují objektivním hodnocením prokázanou změnu ve výkonu zaměstnance. Podle sdělení vedení fakulty lze tento rozsudek do vysokoškolského prostředí aplikovat jen obtížně. Zde totiž objem finančních prostředků alokovaných každoročně na mzdy zaměstnanců zásadně ovlivňuje jejich výši. Akceptace přístupu ochraňujícího zaměstnance bez ohledu na finanční situaci zaměstnavatele, by při nedostatku finančních prostředků muselo nutně vést k propouštění zaměstnanců.

Jako další možnost výplaty pohyblivé složky mzdy nabízí vnitřní mzdový předpis odměnu. Ta může být vyplacena v případě: „*úspěšného splnění mimořádných, zvláště náročných*

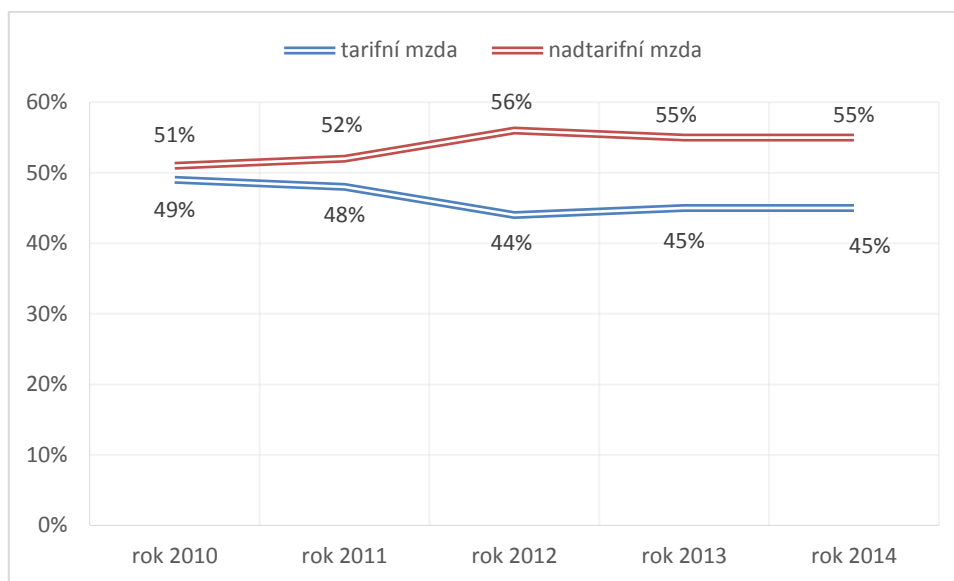
nebo významných pracovních úkolů, dále pak za poskytnutí pomoci při ochraně majetku MU a životů nebo zdraví zaměstnanců a jako ocenění pracovních zásluh v souvislosti s dovršením 50 a 60 let věku nebo k datu přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu“. Ze zaměstnanci fakulty popsané praxe vyplývá, že se institut odměny využívá vesměs za zcela jiným účelem. V praxi odměna obvykle neohodnocuje mimořádné a zvláště náročné úkoly, ale využívá se zejména k ohodnocení výkonu zaměstnance. Tento trend potvrzuje i tabulka č. 7, podle které vyplatila fakulta v roce 2014 zaměstnancům 26% mzdy formou mimořádné odměny.

Tabulka č. 7 : Procentuální podíl vyplacené mzdy na zvolené fakultě.

	Rok 2010	rok 2011	rok 2012	rok 2013	Rok 2014
Tarifní mzda	49%	48%	44%	45%	45%
Výkonnostní příplatek	22%	26%	30%	29%	29%
Mimořádná odměna	29%	26%	26%	26%	26%

Zdroj: autor

Graf č. 3: Srovnání tarifní a nadtarifní mzdy vyplacené na zvolené fakultě.



Zdroj: autor

Při výplatě nadtarifních složek mzdy uplatňuje fakulta princip odměňování na základě přínosu, tedy podle výsledků zaměstnancem vykonávané práce. Tento přístup může být podle Dalajky sice vysoce motivační, počítá však se sociální nerovností, podporuje soutěživost a individuální výkon. Zvýšená soutěživost jednotlivce může vést ke snížení týmové spolupráce, a tím i ke snížení výkonu celého týmu (Dalajka, 2013, In: Laca a kol., s. 70 -83).

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanci nejvíce využívané zaměstnanecké výhody patří příspěvek na stravování náležející zaměstnanci za dny, kdy odpracuje minimálně čtyři hodiny. Další oblíbenou zaměstnaneckou výhodou je i příspěvek na penzijní připojištění, poskytovaný všem zaměstnancům v pracovním poměru, kteří mají sjednáno penzijní připojištění, nebo doplňkové penzijní spoření. Měsíčně odesílá zvolená vysoká škola na vrub zaměstnancova penzijního účtu částku odpovídající 2% mzdového tarifu zaměstnance. Fakulta hradí zaměstnancům i očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě. Kolektivní smlouva zvyšuje roční nárok na dovolenou neakademických pracovníků na šest týdnů. Dovolená akademiků zůstává v základní výměře stanovené zákoníkem práce, a to osm týdnů v kalendářním roce. Diferencovaně upravují vnitřní předpisy i pracovní dobu. Zatímco začátek a konec pracovní doby neakademického pracovníka určuje nadřízený zaměstnanec prostřednictvím rozvrhu pracovní doby, akademici jsou podle vnitřních předpisů povinni vykonávat práci na pracovišti pouze, vyžaduje-li to plnění pedagogických povinností a dalších vědeckých a výzkumných úkolů. Kolektivní smlouva zaručuje zaměstnancům i zvýhodněné odstupné oproti zákoníku práce v případě, že zaměstnanec, se kterým je ukončován pracovní poměr z důvodu reorganizace, přistoupí na jeho skončení (navýšení odstupného o jeden měsíc) a v případě, že pracovní poměr trval nejméně deset let (navýšení o další měsíc).

Kolektivní smlouva ukládá zaměstnavateli povinnost využít sociální fond (tvorbu sociálního fondu nařizuje organizaci vysokoškolský zákon) prioritně na financování příspěvku na penzijní připojištění nebo doplňkového penzijního spoření. Zůstatky finančních prostředků alokovaných v sociálním fondu mohou být podle kolektivní smlouvy použity na příspěvek zaměstnavatele na stravování a na úhradu nákladů spojených s očkováním. Dle mého názoru má ustanovení kolektivní smlouvy za následek nestabilní finanční pokrytí zaměstnaneckých výhod. Sociální fond je totiž tvořen 1% vyplacených mezd, příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření stanovuje kolektivní smlouva zasílat ve výši 2% z tarifní mzdy. Jelikož v posledních pěti letech vyplatila zvolená fakulta mzdy v 44-49% tarifní složkou, financuje ze sociálního fondu pouze příspěvek na penzijní připojištění a doplňková penzijní spoření. Na pokrytí stravného je výše sociálního fondu nedostatečná.

4.3 Hodnocení zaměstnanců

O transparentním a spravedlivém odměňování můžeme podle Pilařové hovořit pouze tehdy, když zaměstnanci vědí, co mají dělat a jakou odměnu za to získají (Pilařová, 2008, s. 11-18). Cílem této kapitoly bude tedy prostřednictvím rozboru procesu hodnocení zjistit motivační účinky systému odměňování zvolené fakulty. Pro tento účel čerpám informace z vnitřních předpisů organizace, od vedoucích zaměstnanců a personalistů fakulty.

Kariérní řád organizace účinný od roku 2010 ukládá fakultám povinnost hodnotit akademické pracovníky, a to nejméně jednou za pět let. Na fakultě ale za dobu existence tohoto předpisu formalizované hodnocení organizované a řízené z úrovně fakulty neproběhlo. Vzhledem k decentralizaci řízení bylo totiž hodnocení zaměstnanců ponecháno zcela v kompetenci ředitelů ústavů. To se na většině pracovišť konalo zejména v souvislosti s vyplácením pololetních a ročních odměn formou vyhodnocení podílu zaměstnance na celkové výkonnosti ústavu (tedy činnosti pedagogické a výzkumné). Na některých ústavech probíhalo ale bez předem stanovených pravidel a indikátorů. Nyní se fakulta nachází v procesu rámcového sjednocování systému hodnocení. V platnost má totiž vstoupit nový kariérní řád, který ukládá fakultám povinnost formulovat kritéria a stanovit konkrétní průběh hodnocení prostřednictvím vnitřního předpisu fakulty. Nový kariérní řád také snižuje interval hodnocení akademického pracovníka, které má od roku 2016 probíhat každoročně, nařizuje vedoucím seznámit zaměstnance se závěry hodnocení. Pro hodnocení kvality akademikem vykonávané práce rámcově definuje tyto indikátory: „*kariérní postup, výsledky vzdělávací a výzkumné činnosti, manažerské, administrativní a organizační aktivity, dodržování vnitřních norem zaměstnavatele (zejm. etického kodexu a pracovního řádu zaměstnavatele)*“.

Dosavadní praxe delegování veškerých pravomocí vztahujících se k hodnocení zaměstnanců na vedení ústavu nezaručuje dle mého názoru celofakultně objektivní hodnocení. V souvislosti s tím tedy nelze systém zásluhového odměňování fakulty jako celku označit za spravedlivý a transparentní. Při koncipování pravidel systému hodnocení doporučuji pokračovat v hodnocení přínosu zaměstnance. Jak uvádí Armstrong, hodnocení podle přínosu zohledňuje podíl zaměstnance na výkonu organizace (nebo pracovního týmu), dovednosti a schopnosti ovlivňující výsledek práce a umožňuje porovnání s přínosem zaměstnanců v podobných pracovních rolích. (Armstrong, 2002, s. 616-618). Rozpočet fakulty je tvořen prostředky získanými díky objektivně měřitelným indikátorům výkonu a kvality. V souladu s provedeným rozbohem systému financování zvolené fakulty

navrhují při hodnocení přínosu akademických pracovníků zohlednit počet RIV bodů, počet projektů, které zaměstnanec získal, počet hodin výuky a počet vedených prací bakalářských, magisterských a doktorských studentů. Hodnocení dovedností a schopností pak podle dosažené akademické kvalifikace. Volbu dalších indikátorů a stanovení vah jednotlivým indikátorům doporučuji nechat v kompetenci vedení ústavu tak, aby bylo možné při hodnocení zohlednit i specifika jednotlivých pracovišť.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zodpovědět na otázku, zda mohou vysoké školy vzhledem k proměnlivým pravidlům financování vytvořit transparentní a spravedlivý systém odměňování, který zaměstnance motivuje k plnění cílů nejen organizace, ale i celé společnosti. Východiskem pro stanovení cíle mi byla zejména teorie spravedlnosti, která pro motivační účinky odměňování zdůrazňuje existenci spravedlivých a transparentních procesů souvisejících s odměňováním. K naplnění tohoto cíle bylo potřeba zjistit nejen, jak tyto procesy probíhají, ale i co ovlivňuje systém odměňování vysoké školy. Za tímto účelem jsem formulovala dvě výzkumné otázky:

- 1. Jaké faktory ovlivňují systém odměňování?**
- 2. Je systém odměňování spravedlivý a transparentní?**

Pro získání poznatků o lidské motivaci k práci jsem se v teoretické části bakalářské práce zabývala vysvětlením pojmů souvisejících s motivací zaměstnanců, vybranými teoriemi motivace, dále pak obsahem systému odměňování, problematikou hodnocení a stanovování mezd zaměstnanců. Pro zodpovězení klíčových otázek jsem se ve výzkumné části této práce zaměřila nejprve na analýzu kvantitativních ukazatelů vstupujících do rozpočtu zvolené organizace, poté na prověření adekvátnosti vyplácené mzdy prostřednictvím mzdového šetření v Jihomoravském kraji a u konkurenčních institucí. Pro určení míry transparentnosti a spravedlnosti systému odměňování jsem uskutečnila deskripci procesů souvisejících s hodnocením a odměňováním zaměstnanců a následné vyhodnocení jejich slabých a silných stránek.

Výzkumná otázka č. 1.:

Z provedené analýzy zdrojů financování vyplývá, že rozpočet zvolené fakulty a tím i systém odměňování zcela zásadně ovlivňují ukazatele hodnocení kvality výzkumné činnosti, tj. RIV body, počet získaných výzkumných projektů a ukazatele podílu na výuce. Schopnost získat výzkumné projekty a výsledky své práce prezentovat v prestižních vědeckých časopisech ukazuje na kvalitu výzkumných aktivit prováděných v organizaci. Problém může ale v budoucnu způsobit přílišná závislost na každoročně se měnící výši institucionální podpory. Rozpočtovou stabilitu mělo zaručit tzv. kontraktované financování vysokých škol obsažené v novele vysokoškolského zákona, která ovšem dosud nebyla schválena. Nejistotu přináší i hledání nových kritérií pro hodnocení kvality výzkumu. Ta by již neměla být posuzována pouze na základě objektivně měřitelných ukazatelů,

ale i podle subjektivního posouzení komise složené z řad odborníků v oboru, tzv. per-review hodnocení. Ukazatele podílu na výuce ovlivňuje zejména počet studentů, který je ale vzhledem k demografickému poklesu populace středoškoláků direktivně omezován MŠMT. Problematické by mohlo být i vysoké procento režijních nákladů organizace. Dalším ukazatelem ovlivňující rozpočet vysoké školy je kvalifikační struktura akademických pracovníků, konkrétně počet docentů a profesorů. Organizaci by v budoucnu mohlo způsobit problémy i vysoké procento těchto zaměstnanců v předdůchodovém nebo dokonce v důchodovém věku. Z toho je zřejmé, že do systému financování vysoké školy vstupuje mnoho faktorů organizací prakticky neovlivnitelných. Na základě uvedených skutečností považuji za faktory, které komplikují vytvoření motivujícího systému odměňování veřejných vysokých škol, zejména závislost vysoké školy na měnící se výši institucionální podpory, měnících se pravidlech pro hodnocení kvality výzkumu a vzdělávání a na demografickém poklesu populace středoškoláků.

Výzkumná otázka č. 2.:

V celém systému odměňování a hodnocení zvolené vysoké školy se výrazně projevuje snaha o decentralizaci řízení. Je to patrné zejména z vnitřních předpisů organizace, které stanovují pouze rámcová pravidla a jejich konkretizaci nechávají v kompetenci fakult. Zvolená fakulta se ovšem definováním pravidel systému odměňování formou vydáváním vlastních vnitřních norem nebo metodických listů nezabývá, aplikaci předpisů organizace částečně ponechává v kompetenci jednotlivých ústavů. Zařazování zaměstnanců do mzdových tříd, které určuje výši zaručené mzdy zaměstnance, je u akademických pracovníků zcela determinováno vnitřním mzdovým předpisem, a to podle dosažené kvalifikace. Výše tarifní mzdy je tedy bezesporu pro zaměstnance srozumitelná a transparentní, může tedy přispívat k jejich motivaci. Naproti tomu aplikace zásluhového odměňování, tedy vyplácení výkonnostního příplatku a mimořádných odměň je zcela v kompetenci vedení ústavů, což dle mého názoru nezaručuje celofakultně objektivní odměňování. Vnitřní předpisy totiž nijak neomezují výši vypláceného výkonnostního příplatku ani odměny. Fakulta nemá zatím stanovená objektivně měřitelná kritéria pro hodnocení zaměstnanců. Pro koncipování nových pravidel hodnocení zaměstnanců fakulty a tvorbu souvisejícího vnitřního předpisu navrhuji použít strategii hodnocení podle přínosu na základě objektivně měřitelných indikátorů výkonu a kvality, podle kterých fakulta získává dotační prostředky, a to počet RIV bodů, počet

projektů, které zaměstnanec získal, počet hodin výuky a počet vedených prací bakalářských, magisterských a doktorských studentů. Hodnocení dovedností a schopností pak podle dosažené akademické kvalifikace. Díky nestabilitě finančních zdrojů použitelných pro systém odměňování a různorodosti pravidel pro vyplácení mzdových prostředků z dotačních projektů se významným kritériem pro stanovení výše výkonnostního příplatku a odměny stává i finanční situace vysoké školy a pravidla dotačních projektů. Jedná se o zcela zásadní komplikaci, která vytvoření spravedlivého systému odměňování komplikuje. Organizace by také měla zvážit změnu pravidel pro čerpání sociálního fondu. Nevyváženost tvorby a čerpání fondu může při decentralizovaném řízení organizace vést k nerovnému poskytování zaměstnaneckých výhod na jednotlivých pracovištích.

Při hledání odpovědi na druhou výzkumnou otázku jsem identifikovala úskalí komplikující vytvoření spravedlivého a transparentního systému odměňování veřejné vysoké školy, a to zejména nestabilitu zdrojů financování a rozdílná pravidla pro vyplácení mezd z projektových zdrojů.

Poznatky uvedené v této práci by bylo jistě možné rozšířit o postoje zaměstnanců odrážející jejich subjektivní vnímání distribuční a procedurální spravedlnosti odměňování. Vzhledem k obsáhlosti zvoleného tématu by to již ale bylo nad stanovený rozsah bakalářské práce. Na uvedené poznatky lze navázat v další odborné práci.

Probíhající reforma terciálního vzdělávání nastartovala sice proces zkvalitnění poskytovaného vzdělání, kdy vysoké školy prošly reformou studijních programů, vybudovaly výzkumná centra. Programy mobility umožnily studentům i vědcům získávat cenné zkušenosti na světových univerzitách, přilákaly zahraniční studenty a kvalitní vědce a podpořily tak vznik podnětného a multikulturního prostředí. Nyní je ale pro vysoké školy zásadní stabilita institucionálního financování. Jedině tak se jim může podařit vybudovat transparentní a spravedlivý systém odměňování, který má ambici udržet na českých vysokých školách kvalitní vědce a tím podpořit zkvalitnění vysokoškolského vzdělání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

PRÁVNÍ PŘEDPISY

Česko. Vláda. Nařízení vlády č. 567 ze dne 22. prosince 2006, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 7739-7741. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 111 ze dne 22. dubna 1998 o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In *Sbírka zákonů České republiky*. 1998, částka 39, s. 5388-5419. ISSN 1211-1244.

Česko. Zákon č. 130 ze dne 12. dubna 2002 o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 56, s. 3182-3202.

Česko. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce a o změně a doplnění dalších zákonů (zákoník práce). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211 – 1244.

MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010, 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

DALAJKA, Jiří. *Spravedlnost? Úvahy nad modelem distribuční spravedlnosti*. In: LACA, Slavomír. *Sociální pedagogika v kontextu teorie a praxe I*. 1. vyd. Brno: Institut mezioborových studií, 2013, 70-83 s. ISBN 978-80-87182-45-1.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Dotisk 3. Vydání. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum, Praha, 2002, ISBN 8024601397.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994, 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ŠTIKAR, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

PERIODIKA

KOLMAN, Luděk a kol. *Pojednání o vlivech na koncipování a vývoj teorií motivace pracovní činnosti*. Československá psychologie: časopis pro psychologickou teorii a praxi. Praha: Československá akademie věd, 2009/ročník LIII/číslo 6. ISSN 0009-062x.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Boloňský proces. *MŠMT.cz* [online]. © 2013 – 2015 MŠMT [cit. 23.2.2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/bolonsky-proces-1>

Dlouhodobí záměr vzdělávací a vědecké, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých na období 2011 – 2015. *MŠMT.cz* [online]. © 2013 – 2015 MŠMT [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/dlouhodoby-zamer-vzdelavaci-a-vedecke-vyzkumne-vyvojove-a>.

Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů. *Vyzkum.cz*. [online]. © 2013, Rada pro výzkum, vývoj a inovace [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=685899>.

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 20. prosince 2007, sp. zn. 21 Cdo 3488/2006. *Nejvyšsisoud.cz* [online]. © 2010 Nejvyšší soud [cit. 3.3.2015]. Dostupné z: http://www.nejvyšsisoud.cz/Judikatura/judikatura_ns.nsf/WebSearch/027ED84A4ECB421DC1257A4E00659EA2?openDocument&Highlight=0.

Statistická ročenka Jihomoravského kraje - 2014. *CZSO.cz* [online]. [cit. 4.3.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace4972>.

Strategie Evropa 2020. *Vlada.cz* [online]. Vláda ČR (c) 2009-2014 [cit. 23.2.2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>

Úplné znění pravidel pro poskytování příspěvku a dotací veřejným vysokým školám. *MŠMT.cz* [online]. © 2013 – 2015 MŠMT [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/uplne-zneni-pravidel-pro-poskytovani-prispevku-a-dotaci>.

Výroční zpráva o hospodaření za rok 2013. *CUNI.cz* [online]. [cit. 3.3.2015]. Dostupné z <https://www.cuni.cz/UK-4511-version1-hosp2013.pdf>

Výroční zpráva o hospodaření za rok 2013. *MUNI.cz* [online]. [cit. 3.3.2015].

Dostupné z https://www.muni.cz/media/docs/1052/MU_VZH2013.pdf

Výroční zpráva o hospodaření za rok 2013. *MENDELU.cz* [online]. [cit. 3.3.2015].

Dostupné z http://is.mendelu.cz/dok_server/slozka.pl?id=79189;download=138549

Výroční zpráva o hospodaření za rok 2013. *UTB.cz* [online]. [cit. 3.3.2015].

Dostupné z <http://www.utb.cz/file/45174/>

Výroční zpráva o hospodaření za rok 2013. *VFU.cz* [online]. [cit. 3.3.2015].

Dostupné z http://www.vfu.cz/uredni-deska/vyrocní-zpravy/vz_hospodareni_2013.pdf

Výroční zpráva o hospodaření za rok 2013. *VUT.cz* [online]. [cit. 3.3.2015].

Dostupné z <http://www.vutbr.cz/o-univerzite/vyrocní-zpravy/vyrocní-zpravy-vut-f18830/vyrocní-zprava-vut-v-brne-o-hospodareni-za-rok-2013-d92262>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu – obrácená U-křivka	13
Obrázek č. 2: Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace	15
Obrázek č. 3: Model odměňování podle přínosu	25

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Srovnání průměrné mzdy v období 2010 – 2013	35
Tabulka č. 2: Průměrná mzda za rok 2013 na vybraných veřejných vysokých školách ČR	35
Tabulka č. 3: Procentuální rozložení mzdových nákladů v roce 2014 na zvolené fakultě podle zdrojů financování	37
Tabulka č. 4: Srovnání poměrů rozdělení příspěvku na vzdělávání zvolenou vysokou školou a fakultou podle ukazatelů MŠMT v roce 2014	39
Tabulka č. 5: Předepsaná kvalifikace pro zařazení akademického pracovníka do mzdové třídy	42
Tabulka č. 6: Průměrné přepočtené stavy akademických pracovníků zvolené fakulty	43
Tabulka č. 7: Procentuální podíl vyplacené mzdy na zvolené fakultě	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Podíl ukazatelů zohledněných při rozdělování příspěvku na vzdělávání pro účely určení výše rozpočtu zvolené vysoké školy v roce 2014	38
Graf č. 2: Podíl ukazatelů zohledněných při rozdělování příspěvku na vzdělávání zvolenou fakultou pro účely určení výše rozpočtu jednotlivých ústavů fakulty v roce 2014	38
Graf č. 3: Srovnání tarifní a nadtarifní mzdy vyplacené na zvolené fakultě	46