

Odměňování

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

Cíle odměňování

- Odměňování je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení podniků, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. Odměňování je součástí základních manažerských funkcí. Představuje ucelený proces, který v sobě zahrnuje jednotlivé kroky od definování systémů, strategie a politiky odměňování, přes hodnocení práce, stanovení jednotlivých úrovní mezd a jejich tříd až po samotný způsob vyplacení honorářů za odvedenou práci. Tento složitý proces je nezbytné dobře a kvalitně řídit, proto se též označuje jako řízení odměňování (Koubek, 2010).
- Armstrong (1998) definoval řízení odměňování jako činnost, která se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů podniku. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů, procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby podniku i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Cíle odměňování

Tak jako každé řízení jistým způsobem ovlivňuje, reguluje a usměrňuje činnosti, aktivity či procesy s vidinou určitého cílem, tak i řízení odměňování sleduje několik cílů. Armstrong (2009) uvádí ty nejdůležitější:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat za to, co je z hlediska chování a výsledků správné, a ozřejmit tak, co je důležité;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat jedince a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Filozofie a Systém odměňování

Filozofie odměňování

- Řízení odměňování má, jak uvádí Cho a jiní (2012) a Li a jiní (2012), nejen své cíle, ale samozřejmě i svou filozofii založenou na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami podniku a které je pomáhají uskutečňovat. Patří sem princip spravedlivé, rovné a průhledné odměny, pod níž se rozumí odměňování jedinců diferencovaně podle jejich přínosu společnosti. Součástí filozofie honorování je i přesvědčení, že strategie a procesy odměn, které je třeba realizovat, musí vycházet z podnikové strategie. Nejdůležitější myšlenkou celé teorie je pak preference „celkové odměny“, která na rozdíl od té klasické (jako je plat, mzda) zdůrazňuje význam chápání všech jejích stránek jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků.

Prvky řízení odměňování

- Mezi nejdůležitější prvky řízení odměňování patří systém, strategie a politika odměňování, celková a základní odměna, hodnocení práce, tarifní stupně a mzdové/platové struktury, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny.

Systém odměňování

- Tento systém tvoří politiky vedoucí k přístupům v řízení odměňování, postupy nabízející peněžní či nepeněžní odměnu, procesy hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků a relativního významu prací a procedury zabezpečující soudržnost systému, jeho účinné fungování a zajištění toho, aby byla za vyplacenou odměnu získána odpovídající hodnota.

Systém odměňování má, jak praví dle Huselid (2008), Armstrong (2010) a Mihail (2013) i své specifické úkoly:

- přilákat pro organizaci potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- být pracovníky akceptován;
- hrát pozitivní roli v motivování jedinců, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat pracovníkům příležitosti k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti zaměstnanců;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování

- Úkolem této strategie je definovat, co podnik zamýšlí v otázkách formulace a následné realizace politiky odměňování vykonat v dlouhodobém horizontu. Stanovuje i zamýšlené postupy a procesy v odměňování, které musí být v souladu s podnikovou strategií. Vrcholovou prioritou strategie odměňování je podporování cílů společnosti následované odměňováním, získáváním a stabilizováním vysoce výkonných pracovníků (Buller a jiní, 2012).

Politika odměňování

- Armstrong (2010) říká, že se politika odměňování týká spíše obecnějších záležitostí, a to:
 - úrovně odměn s ohledem na „postavení“ na trhu, tj. jak by se vnitřní mzdové/platové sazby měly porovnávat s tržními sazbami, například pomocí úrovně mediánu nebo horního kvartilu;
 - zabezpečování spravedlnosti odměňování;
 - relativního významu připisovanému vnější konkurenceschopnosti a vnitřní spravedlnosti;
 - přístupu k celkové odměně;
 - prostoru pro uplatňování zásluhových odměn podle výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovedností;
 - rolí liniových manažerů;
 - transparentnosti/průhlednosti – poskytování informací o strukturách odměn a procesech honorování pracovníků.
-
- Politika odměňování se týká také přístupu k celkové odměně - hodnotě všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat.

Celková odměna

Celková odměna

- Podle definice Manuse a Grahama zahrnuje celková odměna „všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Všechny jejich druhy jako základní mzda či plat, zásluhová odměna, příplatky, podíly na tržbách, zaměstnanecké výhody či nepeněžní odměny jsou navzájem provázané a je třeba s nimi zacházet jako s integrovaným celkem (Armstrong, 2010).

Celkovou odměnu tvoří dvě kategorie odměn:

- transakční– hmotné, hmatatelné tvořené peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami;
- relační (vztahové) –zahrnují vzdělávání, rozvoj zkušeností a požitků z práce.

Jedná se o všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být použity k získání, motivaci, udržení a uspokojení zaměstnanců. Jak praví Ingram (1997), celková odměna v sobě skrývá mnoho „výhod“, a to tyto:

- Větší vliv na motivaci a oddanost pracovníků díky sdruženému efektu různých odměn.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů. Vztahy vytvořené pomocí koncepce celkového odměňování vedou k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb. Celá škála různých typů honorování napomáhá cíleně specifikovat odměny dle preferencí jednotlivců.
- Řízení talentů. Relační odměny pomáhají vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu, která umožňuje organizaci odlišit se na trhu práce, a tím pádem být více atraktivní pro uchazeče o zaměstnání.
- Model celkové odměny znázorněný tabulkou 5 ukazuje různé typy odměn, které je možné využívat. Zatímco peněžní (transakční) odměny, jako je například výše platu, lze konkurencí kopírovat, relační odměny jsou specifické a odlišné pro každý podnik. Peněžní odměna je nepochybně v odměňování významným a silným stimulačním faktorem, avšak největší síla plyne, jak praví Armstrong (2010), z kombinace odměny relační a transakční.

Model celkové odměny

Odměny transakční (hmatatelné, hmotné)	
Individuální	Skupinové
Peněžní odměny <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	Zaměstnanecké výhody <ul style="list-style-type: none"> • důchody • dovolená • zdravotní péče • flexibilita • jiné funkční výhody
Vzdělávání a rozvoj <ul style="list-style-type: none"> • vzdělávání a rozvoj na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	Pracovní prostředí <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností) • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem • řízení talentů
Relační/vztahové (nehmotné)	

Hodnocení práce

- Různé druhy odměňování, především ty peněžní, jsou pracovníkům vypláceny zaměstnavatelem na základě jejich pracovních výkonů. Vyplácení jiných forem odměn ovlivňují další faktory - osobní přístup k práci, nulová absence a podobně. Nejdůležitější ovšem zůstává plnění pracovních úkolů, odvedená práce. Tu je nutné adekvátně ohodnotit, aby docházelo ke spravedlivé odměně.

Hodnocení práce

- Pracovní výkon se všemi jeho složkami bývá často obtížně měřitelný. Měření je samo o sobě náročná záležitost, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (Smith, 2005). Kromě toho je při odměňování pracovníků obvyklé přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání a podobně.
- Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v potaz.

Faktory odměňování

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich dopad	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Fyzické požadavky	Rizikovost práce
Hospodaření se zdroji	Rozhodování
Iniciativa	Řešení problémů
Komplexnost v přístupu	Řízení a kontrola lidí
Kontakt s lidmi a diplomacie	Sociální dovednosti
Obratnost	Soudnost (rozháznost)
Obtížnost práce	Stresující povaha práce
Odborná příprava a zkušenosti	Tvořivost
Odpovědnost za peníze, materiál, informace	Úsilí
Zařízení, evidence a zpracování hlášení	Vzdělání
Znalost všeobecně	Znalost práce

Hodnocení práce

- Hodnocení práce je nejdůležitějším nástrojem zajišťujícím, aby se požadavky na ni, její náročnost a složitost odrazily v diferenciaci odměny zaměstnance. Podle Koubka (2010) je systematickým určováním hodnoty a rozměru (množství záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, zařazování prací do těchto systémů a řízení relací v odměňování.

Cíle hodnocení práce vymežil Armstrong (2010) takto:

- stanovit relativní hodnotu prací založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
 - poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur, poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
 - umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
 - být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
 - zajistit, aby podnik plnil svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.
-
- Hodnocení práce může být buď analytické, či neanalytické neboli sumární. Pracím je možno též přisuzovat hodnotu s odvoláním na jejich tržní sazby - pak se jedná o tržní oceňování.

Analytické hodnocení práce

ANALYTICKÉ HODNOCENÍ PRÁCE

- Jedná se o proces rozhodování o hodnotě prací analyzující, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v určité práci za účelem stanovení relativní hodnoty této práce. Analytické hodnocení je nejobvyklejší metodou klasifikování práce. Důležité je přitom zaměřit se na ni, na její obsah z hlediska jejích požadavků na toho, kdo ji vykonává (a nikoliv na jeho osobu).

Typy analytických přístupů k hodnocení práce:

- Bodovací metoda - nejpoužívanější metoda hodnocení, založená na principu rozdělení práce na faktory (klíčové prvky). Každý z nich přispívá k hodnotě práce a každému jsou přidělovány body podle toho, jakou měrou je v hodnocené práci obsažen. Konečný součet pak představuje její hodnotu.
- Analytické porovnávání – je podobně jako bodovací metoda založeno na analýze určitého počtu daných faktorů. Z jejich hlediska se vypracovávají profily stupňů nebo úrovní, které definují charakteristiky prací v každém stupni zařazeném do jakési struktury či soustavy. Paralelně se vypracovávají profily pracovních rolí, jež mají být hodnoceny, a to na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Nakonec jsou spolu obě skupiny profilů porovnávány s cílem dosažení co nejlepší shody a zařazení práce do daného stupně.
- Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí) – dnes již málo používaná metoda srovnávající faktory prací s faktory používajícími v penězích vyjádřené stupnice a poskytující tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci. V současnosti ji využívají především nezávislí experti a soudní znalci, jejichž úkolem je porovnat danou práci s jednou nebo dvěma jinými.

Neanalytické hodnocení práce

NEANALYTICKÉ (SUMÁRNÍ) HODNOCENÍ PRÁCE

- Podstatou tohoto hodnocení je posuzování prací jako celků a jejich umístění do určitých stupňů či pořadí. Jejich faktory a prvky jsou opomíjeny.

Typy sumárních přístupů k hodnocení práce:

- Klasifikační (katalogová) metoda – nejčastěji užívaná metoda. Práce jsou na základě popisů pracovních míst zařazovány do stupňů dle klasifikační stupnice. Vybírá se vždy takový stupeň, jehož charakteristice hodnocená práce odpovídá nejlépe.
- Metoda pořadí prací – nejjednodušší metoda hodnocení práce. Zakládá se na vzájemném porovnání prací a následném rozhodnutí, která z nich má pro organizaci větší význam. Poté jsou zařazeny do určité hierarchie.
- Metoda párového porovnávání – jedná se o statistickou metodu, jejímž výsledkem je promyšlenější pořadí prací. Porovnává se vždy jedna práce jako celek s druhou, což je jednodušší než porovnávat celé soubory prací a na základě tohoto hromadného porovnávání pak určit jejich pořadí.
- Vnitřní poměrování (benchmarking) – metoda často považována za neoficiální. Jedná se o porovnávání sledované práce s modelovou prací, která je uznána jako správně zařazená a odměňovaná.

Tržní oceňování

- Tržní oceňování nelze chápat jako klasickou metodu hodnocení práce. Jedná o vnější poměrování mzdových sazeb (vnější benchmarking) s východiskem v hodnotě práce, kterou uznává trh. Tato metoda vznikla (a byla silně propagována) v USA jako reakce na přílišný důraz na vnitřní relace.
- Mimo výše uvedené metody se užívá též hodnocení pomocí počítačů, jež se v současnosti těší stále větší oblibě. Jedná se o dva systémy, přičemž první je založen na analýze práce nebo pracovních míst, druhý je interaktivní - je jím software, který vyhodnocuje odpovědi držitele pracovního místa a manažera na soubor logicky vzájemně propojených otázek. Ty nakonec vedou k ohodnocení práce.

Struktury stupňů a mzdové/platové struktury

Struktury stupňů a mzdové/platové struktury

- Na základě metod hodnocení práce se v podnicích vytvářejí různé typy struktur stupňů a mzdové/platové struktury. Ty jsou logicky vytvořeným rámcem, v němž se uskutečňuje politika odměňování podniku. Umožňují organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivé práce/pracovní místa, definovat úrovně peněžních odměn (sazby) a prostor pro jejich zvyšování a poskytovat základnu, na níž lze řídit mzdové/platové relace, naplňovat zásadu rovnosti odměn a uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování (Armstrong, 2007).

Struktury stupňů

Strukturu stupňů tvoří hierarchie nebo sekvence úrovní, na nichž se nachází skupiny prací, jež jsou relativně srovnatelné. Mezi jejich hlavní typy lze zařadit tyto:

- Struktury úzkých stupňů, jež jsou tvořeny sekvencí většího počtu úrovní (většinou deseti a více). Někdy jsou také označovány jako mnohastupňové struktury.
- Struktury širokých stupňů, které mají úrovní méně, většinou šest až devět.
- Širokopásmové struktury, které jsou tvořeny velmi omezeným počtem stupňů či pásem, většinou čtyřmi až pěti. V praxi jsou většinou označovány jako širokopásmové struktury ty o šesti až sedmi stupních, ačkoliv se dle charakteristik jedná o široké struktury.
- Struktury skupiny (druhů) kariéry, jež jsou tvořeny skupinou prací s podobnými charakteristikami, z nichž je každá obvykle rozdělena do šesti až osmi úrovní.
- Struktury skupin (druhů) prací/pracovních míst, které jsou podobné předešlým s tím rozdílem, že se úrovně sazeb v každé skupině mohou lišit tak, aby zohledňovaly tržní sazby.
- Kombinované struktury, v nichž jsou ke skupinám kariér/pracovních míst připojena široká pásma, která jsou případně ještě rozdělena na skupiny.
- Mzdové bodové stupnice zahrnující řady „mzdových bodů“, které směřují od nejméně placených k nejlépe ohodnoceným.

Mzdové a platové struktury

- Mzdové/platové struktury vznikají ze struktur stupňů v okamžiku, kdy jsou ke každému stupni, pásmu nebo úrovni připojeny mzdová/platová rozpětí, skupiny nebo stupnice. Jsou definovány počtem stupňů, které obsahují. U struktur širokých nebo úzkých stupňů je pak každému z nich přiřazeno mzdové/platové rozpětí - rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší mzdou v daném stupni. Tyto struktury poskytují prostor pro zvyšování odměny na základě pracovního výkonu, schopnosti, přínosu organizaci nebo délky jeho zaměstnání. Některé podniky využívají jednu mzdovou strukturu pro manuálně a jednu pro duševně pracující zaměstnance, většina však pouze jedinou, a to na základě současné tendence k jednotnému postavení, které se projevuje „harmonizací“ podmínek mezi různými skupinami pracovníků.
- Platné mzdové/platové struktury v organizacích jsou tvořeny nejen svým mzdovým rozpětím, ale též různými mzdovými formami. Ty jsou všechny součástí platového systému podniku, který je ovlivňován faktory jako jsou kvalita pracovníků, vnitropodniková spravedlnost a připravenost zaměstnance k výkonu.

Mezi nejvyžívanější a neznámější mzdové formy patří:

- časová mzda - jedna z nejpoužívanějších forem. Tato mzda je poskytována za určitou časovou jednotku jako je hodina (u dělnických profesí), den, týden, měsíc (u vedoucích funkcí) nebo rok;
- úkolová mzda - preferována u těch pracovních úkolů, kde je žádoucím výstupem množství odvedené práce. V případě, že je pracovní úkol snadno měřitelný, je možné uplatnit i individuální úkolovou mzdu;
- podílová (provizní mzda);
- smíšená mzda (v kombinaci s úkolovou či podílovou mzdou);
- smluvní mzda;
- programová mzda;
- mzdová zvýhodnění - specifická, mezi zaměstnanci velmi oblíbená forma mzdy nazývaná též gratifikace. Zahrnuje především prémie, odměny, mimořádné výplaty, tantiémy a podíly na zisku (účasti na výsledku). V zahraničních firmách se pod pojmem gratifikace rozumí spíše odměny a uznání udílené za odvedenou práci či při nějaké příležitosti (například vánoční a jubilejní gratifikace, příspěvky na dovolenou, odměny za roční účetní závěrku a podobně);
- příplatky povinné - nejčastěji mzda za práci přesčas nebo příplatky za práci o svátcích a v noci;
- příplatky nepovinné - nejčastěji mzda za práci v odpolední směně, dělenou směnu, zastupování, vedení pracovní skupiny, znalost jazyků nebo za práci v sobotu a v neděli.

Zaměstnanecké výhody

- Zaměstnanecké výhody představují všechny benefity, které se poskytují k různým formám vyplácených odměn. Jejich součástí jsou i složky, které nelze chápat přímo jako odměnu (příkladem může být nadstandardní dovolená na zotavenou)

Cíle zaměstnaneckých výhod jsou následující:

- uspokojit osobní potřeby zaměstnanců;
 - nabídnout zajímavý a konkurenceschopný soubor odměn, jehož cílem je získat a udržet ty nejlepší pracovníky;
 - vytvářet u zaměstnanců pocit identifikace s podnikem, loajálnost a oddanost organizaci;
 - nabízet pracovníkům možnost výhodné daňové odměny.
-
- Běžné výhody poskytované zaměstnavatelem mají velmi zřídka přímý či bezprostřední vliv na výkon, proto v sobě výše uvedené cíle neobsahují prostředek motivování pracovníků. Vytvářejí však příznivější postoje pracovníků k podniku a z dlouhodobého hlediska zlepšují jejich oddanost, angažovanost a v důsledku i pracovní výkon.

Armstrong (2010) uvádí jako nejužívanější typy zaměstnaneckých výhod tyto:

- Penzijní systémy - jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- Osobní jistoty - jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc - půjčky, pomoc při koupi domu, stěhování, poskytování slev na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby - oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácí péčí o děti, dočasné přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje pracovní poměr v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím, a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční a osobní poradenství v období krizí, hrazené návštěvy posilovny a pobyty v rekreačních zařízeních.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty - stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že jsou vozy v současnosti mnohem výrazněji zdaňovány.
- Nehmotné výhody - charakteristiky podniku, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí jej atraktivním místem, kde „stojí za to“ být zaměstnán.
- Jiné výhody zvyšující životní úroveň pracovníků - dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, poskytnutí mobilního telefonu či kreditní karty.

Zásluhové odměny

- Kromě zaměstnaneckých výhod a mzdových struktur je možné se setkat v organizacích i se zásluhovými odměnami. Jedná se o systém individuálních odměn, které se vyplácejí za dosažený výkon jednotlivých zaměstnanců, jejich schopnosti, dovednosti nebo přínos podniku. Součástí tohoto systému bývá i odměna za délku zaměstnání, u nás je spíše známá jako věrnostní příplatky nebo věrnostní bonus.
- Možností a způsobu odměňování existuje široká škála. Jejich výběr a struktura a postup při odměňování závisí na rozhodnutích každého jednotlivého podniku. Ta jsou součástí strategie a řízení odměňování spadající do strategie celopodnikové.
- O způsobu odměňování je, jak uvádí Marescaux a jiní (2012) a Singh a jiní (2012), nezbytné komunikovat s pracovníky a na základě získaných údajů a informací v něm pak provádět všeobecné nebo individuální revize a úpravy: tak, jak se vyvíjí v průběhu zaměstnaneckého a pracovního procesu jednotliví pracovníci (z pohledu vzdělávání, rozvoje či technologie), tak je nutné v součinnosti vyvíjet a revokovat i standardy a postupy v systému odměňování dané organizace. Systém odměňování pracovníků se mění podle předloženého výkonu, který byl dosažen na základě jejich rozvoje a vzdělávání naplánovaného při hodnocení výkonu. Jedná se o cyklický proces vyžadující flexibilitu, revize a změny. Ten je možné, ale i nutné, neustále opakovat, získávat zpětné vazby a zlepšovat výkon daných pracovníků. V tom tkví základ dynamičnosti systému řízení pracovního výkonu a jeho zaměření na budoucnost.

**Odměna za provedenou práci je
největším stimulem a motivem!**

Michal Motyčka
Krčmářovská 233/53, Praha 9
tel. 603 37 85 15
e-mail: michal.motycka@goldenwell.cz