

HLEDALI JSME FÉROVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ I ODMĚŇOVÁNÍ

text: Jiří Zelenda ■ foto: archiv Scio

ODMĚNA ZA PRÁCI BY MĚLA BÝT SPRAVEDLIVÁ, MĚLA BY ODRÁŽET REALITU TRHU, MOTIVOVAT K DALŠÍMU SEBEROZVOJI A JEJÍ STANOVENÍ MUSÍ BÝT KAŽDĚMU SROZUMITELNÉ. POKUD NECHCEME STŘÍLET OD BOKU STYLEM „CO SI KDO VYHÁDÁ“, PAK TO ZNAMENÁ NASTAVIT PROMYŠLENÝ SYSTÉM.



V počátcích existence Scio fungoval systém odměňování pracovníků takříkajíc jako „všude jinde“ – co si kdo vyjednal, to měl. Každý z pracovníků se jednou za rok sešel s majitelem firmy a mezi čtyřma očima se domlouvali o výši mzdy. Pro všechny ostatní měla zůstat utajena, a to s tradičním zdůvodněním, aby si lidé nezáviděli, a aby se ti, kteří mají méně, nedožadovali navýšení na úroveň lépe odměňovaných kolegů.

S tím, jak firma rostla, začínal byl tento ad hoc styl odměňování neudržitelný a sílila potřeba přejít na nějaké systémové řešení. Zároveň ale na takové řešení, které bude v souladu s hodnotami firmy. Jestliže se Scio prezentovalo jako otevřená a férová firma, pak mlčenlivá politika okolo odměňování ji naopak směřovala do neprůhledného světa

korporací. Potřeba změny tak vyústila v sestavení vlastního systému odměňování přístupného všem zaměstnancům. Systém v sobě odráží jak „tržní“ hodnotu dané pozice, tak každoroční hodnocení každého zaměstnance a k tomu navrch přidává celofiremní systém rozdělování odměn.

Na úvod je dobré ještě poznamenat, že systém není výsledkem práce personálních specialistů a HR oddělení, ale připravilo jej a průběžně formuje celé vedení firmy. A nejen vedení. Vždy, když se zvažují úpravy, tak se k nim před schválením mohou vyjadřovat všichni zaměstnanci a zároveň sami mohou přidávat své nápady na změny, psát komentáře a navrhnout úpravy. Pokud se plánuje větší změna, pak napříč firmou vzniká i pracovní skupina.

VŠICHNI JSOU SI ROVNI, PŘESTO JE KAŽDÝ ORIGINAL

Pro vnějšího pozorovatele může být systém odměňování ve Scio poměrně rovnostářský a pomyslné nůžky v odměňování mezi jednotlivými zaměstnanci hodně přivřené.

Základní odlišení ve výši odměňování vychází ze samotné pracovní pozice. Každá z obsazovaných pozic je zařazena do některé z úrovní a toto konkrétní ocenění každé pozice se pak do celkové odměny promítá zhruba čtvrtinovou vahou. V rámci individuálního hodnocení se dále zohledňuje pracovní výkon každého zaměstnance – jeho schopnosti, pracovitost, spolehlivost, schopnost spolupráce s ostatními apod. Stejně tak ale systém sleduje pracovní know-how, tedy kolik toho lidé umí a do jaké hloubky.

Odměňování ale zohledňuje i to, co člověk dělá pro ostatní. Chceme od každého, aby se podílel



na chodu firmy, aby věděl, čemu se věnují jeho kolegové, a pokud je to v jeho silách, se do takové práce také zapojil.

POHLED ZAMĚSTNANCE VS. NADŘÍZENÉHO

Pravidelně, alespoň jednou do roka, probíhá hodnocení zaměstnanců. Má formu jednak samohodnocení, zároveň ale na stejné otázky odpovídá i přímý nadřízený, v rámci Scio tedy zpravidla tzv. Patroni jako de facto jediná vedoucí úroveň firmy, nad kterou stojí už pouze ředitel a vlastníci. Oba dva nezávisle na sobě procházejí stejné otázky a přidělují body v závislosti na míře splnění daného kritéria. Poté společně hodnocení projdou a diskutují jednotlivé výsledky. Pokud dojde k výraznějším rozdílům, pak si obě strany musí vyjasnit, z čeho takový nesoulad plyne. Na výsledné podobě hodnocení se totiž musí obě strany shodnout.

Ve druhé kole pak Patroni společně procházejí všechna hodnocení, aby se ujistili, že napříč firmou nepanuje nějaký nesoulad. Zároveň se porovnávají i kolegové se stejnou úrovní hodnocení. Platí u těch nejlépe hodnocených, že jsou to ti, na které se lze vždy stoprocentně spolehnout? Zvládnou jakýkoliv problém? Nechybí mezi nimi ještě někdo?... Teprve po tomto finálním přezkoumání, a případné bodové korekci, jsou jednotliví zaměstnanci seznámeni se svým definitivním hodnocením, proti kterému samozřejmě mohou vznést námitku.

V minulosti do zpětné vazby vstupovalo i hodnocení od ostatních pracovníků, kdy každý mohl volně hodnotit kohokoliv dalšího. Tento přístup se

příliš neosvědčil, protože pokud má zpětná vazba přímý vliv i na výši platu, bývají lidé zdrženliví a nechtějí být příliš kritičtí. Chtějí spíše udělat kolegům radost a tím pádem tato odezva nemá příliš velkou vypovídací schopnost.

Systém hodnocení potažmo odměňování pochopitelně myslí i na některé anomálie trhu. V rámci systému příplatků, který je veřejně přístupný, je možné adekvátně zaplatit například práci programátorů. Ti se hodnotí mezi sebou navzájem, protože odbornost dokáží nejlépe posoudit právě sami programátoři. Pochopitelně i oni hodnotí nikoliv na základě „dojmologie“, ale propracovaného systému kritérií.

Hodnocení se pochopitelně týká všech úrovní, tedy i Patronů. To probíhá s výkonným ředitelem, který sbírá zpětnou vazbu napříč firmou. Pro hodnocení Patronů jsou opět připravena kritéria odrážející jejich práci.

PRŮHLEDNÝ SYSTÉM

Každý mzdový tarif má své bodové rozpětí. I když se obecně předpokládá pohyb směrem vzhůru, může se stát, že posuzovanému kolegovi vyjde výsledné hodnocení u platovou třídu níž. Od té chvíle má půl roku na to, aby oblasti, které společně s patronem definují, zlepšil, a pokud se tak stane, k poklesu nedojde a dotyčnému zůstává původní platová třída.

S jednotlivými tarify se pak pojí i definovaný podíl na ročních odměnách. Ty Scio váže nikoliv na výkon jednotlivce (typicky např. provize pro obchodní manažery), ale odvíjí se od hospodářského výsledku celé firmy.



JIŘÍ ZELENDA

výkonný ředitel
SCIO

Výsledná hodnocení zaměstnanců byla dosud zčásti přístupná i pro ostatní spolupracovníky, nově budou přístupná v plné šíři, a to včetně odměňování. Dostupnost nebude mít formu cíleného interního zveřejňování, ale kdo bude mít zájem, bude moci podobně jako v případě jiných dokumentů nahlížet do patřičných složek intranetu.

VŠECHNO SPLNIT NELZE

Existence jasného systému hodnocení a odměňování v sobě skrývá i některá omezení. Například pokud pracovník přijde s tím, že dostal výhodnější pracovní nabídku a pokud mu tedy firma hned

nepřidá, bude muset odejít, nejde situaci řešit jinak, než se smířit s jeho odchodem. V opačném případě by firma popírala svůj systém odměňování, vpouštěla do něj nesystémové výjimky a vytvářela nebezpečný precedens. Z opačného úhlu pohledu představuje takto jasně nastavený systém výhodu, neboť všichni vědí, že výjimky neexistují a svou transparentností je ke všem spravedlivý.

Nespornou výhodou je i to, že nově příchozím pak jasně ukazuje, co mají dělat pro svůj profesní růst. A výhodou je i jeho flexibilita. Stávající systém není nastaven jako neměnný. Každoročně prochází revizí a drobnými úpravami. ■