

# ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



## Moderní pojetí odměňování

### Neznamená pouze

- I mzdu nebo plat,
- I případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci.

### Zahrnuje také:

- I Povýšení,
- I Formální uznání (pochvaly),
- I Zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní – druh kanceláře, zvláštní vybavení, auto, fond na vzdělávání, holič, masáže ...)

## System odměňování by měl:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat zaměstnance.
3. Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. V komerčních organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace.

*(pokračování)*

## System odměňování by měl:

6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací .
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

## Odměna a pracovní výkon

- I Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu.
- I Bohužel, pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný.
- I I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu.
- I Měření výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu.
- I Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech zaměstnance (*pracovní podmínky, organizace práce...*)

## Kromě toho je zvykem při odměňování přihlížet

- I K jejich vzdělání,
- I Délce praxe,
- I Době zaměstnání v podniku
- I A jiných objektivněji zjiitelným znakům zaměstnance.

Také odbory tradičně bojují proti vazbě odměny na výkon.

## Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

1. Relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci.
2. Relativní hodnota (vzácnost) zaměstnance.
3. Situace na trhu práce
4. Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v konkurenčních organizacích.
5. Životní náklady v regionu a v zemi.
6. Životní způsob.
7. Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
8. Používaná technika a technologie v organizaci.
9. Produktivita práce v organizaci.
10. Síla odborů.
11. Existující právní normy vztahující se k odměňování.

## MZDOVÉ FORMY

- I Časová mzda a plat
- I Úkolová mzda
- I Podílová (provizní) mzda
- I Mzdy za očekávané výsledky práce

### Dodatkové mzdové formy:

- I Odměna za úsporu času
- I Prémie
- I Osobní ohodnocení
- I Odměňování zlepšovacích návrhů
- I Podíly na výsledcích hospodaření organizace
- I Zaměstnanecké akcie
- I Příplatky
- I Ostatní výplaty

## Časová mzda a plat

Je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci.

- I U dělnických kategorií jde obvykle o hodinovou mzdu
- I U nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat.

Prvotním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.

## Úkolová mzda

Je nejjednodušší typ pobídkové formy odměňování.

- I Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.
- I **Mzda = odměna za jednotku práce x počet odvedených jednotek**
- I Odměna za jednotku je zpravidla založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit,

- I aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné,
- I Aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný,
- I Aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby,
- I Aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a
- I Aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o větší výkon.

## Podílová (provizní) mzda

Odměna pracovníka je zcela nebo částečně závislá na prodaném množství.

- I V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu.
- I Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.
- I Variantou je zálohová provizní mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize.

## Mzdy za očekávané výsledky práce

Jsou to odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě.

- I Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky je **smluvní mzda**.

## Dodatkové mzdové formy

- I Zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, případně obojí.
- I Používají se ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu.
- I Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon.
- I Jsou jednorázové či periodicky se opakující.

## *Odměna za úsporu času*

Bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma.

Varianty:

- I Hodinová mzda + prémie za úsporu času
- I Hodinová mzda + proměnlivá % prémie za úsporu času
- I HM + prémie (se stanovuje na základě počtu odvedených jednotek nad rámec normy)

## *Prémie*

Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě.

- A. Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.
- B. Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování.

Bonus může mít i nepeněžní formu.



## *Prémie manažerů*

- I Odvozují se od celopodnikového nebo skupinového výkonu.
- I Jsou však považovány za individuální pobídkové formy kvůli klíčové roli, kterou manažeři hrají v úspěšnosti organizace.

## *Osobní ohodnocení*

- I Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků.
- I Jeho velikost bývá dána určitým procentem základního platu.
- I Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků.

## *Odměňování zlepšovacích návrhů*

- I Je pobídková forma, která může být odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.

## *Podíly na výsledcích hospodaření organizace*

Tři varianty:

1. Podíl na zisku
2. Podíl na výnosu (obratu, přidané hodnotě)
3. Podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů)

## *Příplatky*

- A. Povinné – vyplývající z právních norem
- B. Nepovinné – organizace se na nich dohodla s odbory nebo je poskytuje svým zaměstnancům zcela dobrovolně.

## *Ostatní výplaty*

Jde o různé formy dodatečného zvýhodnění zaměstnanců

- I 13. plat
- I Vánoční příspěvek
- I Příspěvek na dovolenou
- I Příspěvek k životnímu výročí apod.
- I Náborový příspěvek

## *Zaměstnanecké výhody*

Jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci.

- I Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka.
- I Někdy se přihlíží k funkci pracovníka nebo k zásluhám.