

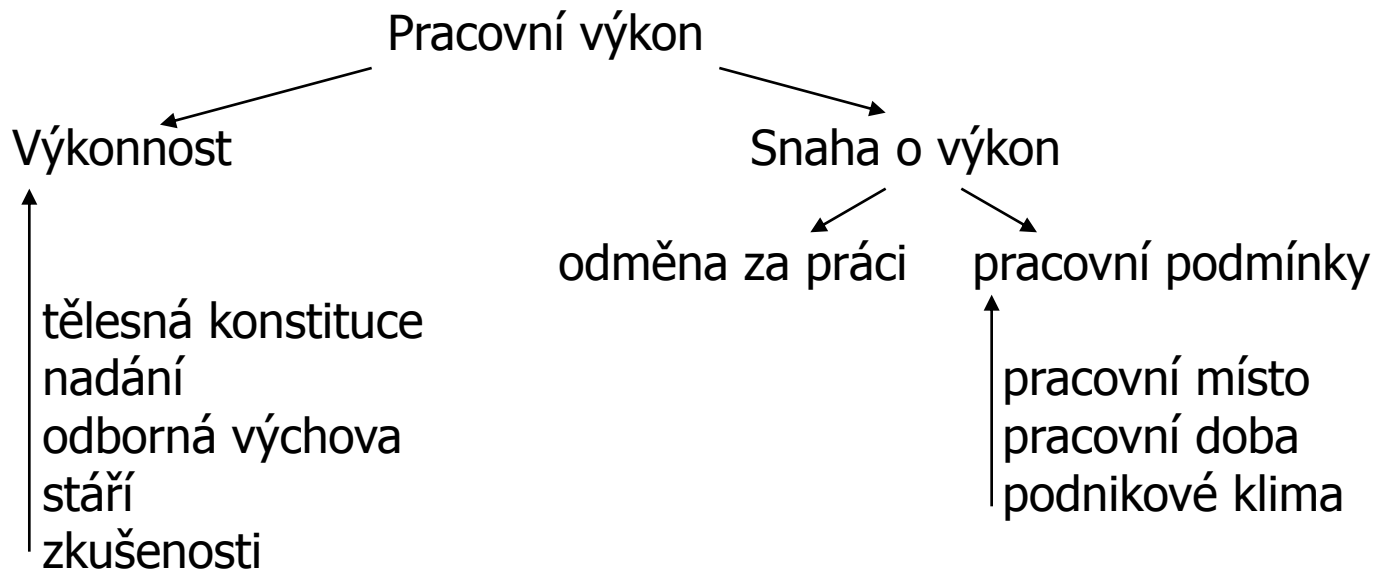


Cvičení 10

Odměňování práce

Příklad 1

Determinanty pracovního výkonu:





Příklad 1

- Zařadíte následující příklady do determinant pracovního výkonu dle níže uvedeného schématu
 - Navrhněte možnosti stimulace pracovního výkonu
1. Automechanik po vyučení pracuje příliš pomalu oproti ostatním zaměstnancům
 2. Na oddělení Broušení karosérií dochází k vysoké zmetkovitosti kvůli nadměrnému hluku
 3. Obchodník s ekonomickým vzděláním vykazuje podprůměrný objem realizovaných zakázek na oddělení prodeje silnoproudých transformátorů
 4. Poštovní doručovatelka placená za počet roznesených zásilek je nespokojena s nízkou mzdou
 5. Profesor v důchodovém věku nezvládá práci s univerzitním informačním systémem



Řešení

1. Automechanik po vyučení pracuje příliš pomalu oproti ostatním zaměstnancům
 - Problémem bude pravděpodobně nedostatečné nadání, odborná výchova (ze školy) anebo získaná praxe (na pracovišti).
 - Řešením může být zvýšení výkonnosti prostřednictvím doplnění vzdělání zaměřeného na konkrétní pracovní náplň na dané pozici. Alternativou může být přidělení zkušenějšího zaměstnance jako vedoucího či mentora, který by zajistil rychlý transfer potřebných zkušeností.
2. Na oddělení *Broušení karosérií* dochází k vysoké zmetkovitosti kvůli špatné komunikaci
 - Problémem zde budou nejspíše pracovní podmínky v případě velké hlučnosti. Mohlo by ovšem jít i o objektivnější či subjektivnější komunikační problémy, jako jsou různé jazykové znalosti pracovníků či vzájemná nevráživost.
 - V případě problémů s hlučností lze zvýšit snahu o výkon a upravit pracovní podmínky například tak, aby bylo co nejvíce podstatných informací předáváno neverbální formou, popřípadě lze doplnit pracovníkům potřebné jazykové znalosti formou kurzů nebo v případě potřeby stimulovat snahu o výkon je vhodné zajistit obměnu zaměstnanců v teamech tak, aby jednotlivé skupiny byly vnitřně kompatibilní.
3. Obchodník s ekonomickým vzděláním vykazuje podprůměrný objem realizovaných zakázek na oddělení prodeje silnoproudých transformátorů
 - Problémem patrně budou nedostatečné odborné znalosti ekonoma v oblasti elektrotechniky.
 - Výkonnost obchodníka lze stimulovat odborným vnitropodnikovým nebo externím vzděláváním v potřebné oblasti. Nepřímo lze obchodníkovu snahu o výkon do určité míry podpořit například domluvou podílu na hospodářských výsledcích, kdy lze předpokládat, že se zaměstnanec bude nad rámec svých povinností vzdělávat sám.
4. Poštovní doručovatelka placená za počet roznesených zásilek je nespokojena s nízkou mzdou
 - Důvodem může být nízká výkonnost daná subjektivními kvalitami doručovatelky anebo spíše nízká snaha o výkon způsobená nevhodně nastavenou mzdovou formou.
 - V případě, že je doručovatelka hodnocena úkolovou mzdou a nemůže objem zásilek k roznesení sama ovlivnit, bylo by vhodné změnit její odměnu na časovou formu s možným výkonnostním příplatkem.
5. Profesor v důchodovém věku nezvládá práci s univerzitním informačním systémem
 - Příčinou nízkého výkonu bude pravděpodobně věk a nedostatečné odborné znalosti.
 - Výkon lze zvýšit je omezeně s ohledem na věk dodatečným vzděláváním v oblasti informačních technologií. Alternativou řešící problém jen z části může být změna pracovní náplně učitele, kdy by administrativu spojenou s informačním systémem dostal do popisu práce například jeho asistent(ka).

Příklad 2

- Vymezte pro úkolově odměňovaného pracovníka hodinový výdělek. K jeho vymezení použijte zadané veličiny:
- MM minimální tarifní mzda = 48 Kč/hod.
- ÚP úkolová přírážka = 15 %
- MV míra výkonnosti = 140 %
- SV skutečný výkon = 21 ks/hod.

$$\begin{array}{l} \mathbf{MM} \\ + \\ \mathbf{UP} \\ = \\ \mathbf{US} : 60 = \mathbf{MF} \end{array} \quad \mathbf{A}$$

$$\begin{array}{l} \mathbf{NČ} \\ \mathbf{x} \quad \text{Časová úkolová mzda} \\ \mathbf{SV} \\ = \\ \mathbf{ZM} = \mathbf{HV} \end{array} \quad \mathbf{B}$$

$$\begin{array}{l} \mathbf{NČ} \\ = \\ \mathbf{PS} \quad \mathbf{x} \quad \mathbf{SV} = \mathbf{HV} \end{array} \quad \mathbf{C}$$

Peněžní úkolová mzda



Řešení

- Výpočet pro časovou úkolovou mzdu vypadá následovně:
 $US = MM + \acute{U}P = 48 + 7,20 = 55,20 \text{ Kč / hod.}$
 $MF = US / 60 = 55,20 / 60 = 0,92 \text{ Kč / min.}$
 $N\check{C} = 60 / NV = 60 / (SV / MV) = (60 * MV) / SV$
 $N\check{C} = (60 * 1,4) / 21 = 4 \text{ min. / ks.}$
 $ZM = N\check{C} * SV = 4 * 21 = 84 \text{ min. / hod.}$
 $HV = ZM * MF = 84 * 0,92 = 77,28 \text{ Kč / hod.}$
- Výpočet pro peněžní úkolovou mzdu vypadá následovně:
 $PS = N\check{C} * MF = 4 * 0,92 = 3,68 \text{ Kč / ks}$
 $HV = PS * SV = 3,68 * 21 = 77,28 \text{ Kč / hod.}$



Příklad 3

- Pan Běleš (není zaměstnancem podniku) se rozhodl otevřít si od ledna 2014 sportovní a volnočasové centrum s širokým sportovním zázemím, dětským koutkem a dalším
- Určete mzdové náklady za první účetní období (pro jednoduchost kalendářní rok 2014), pokud víte následující informace (všechny částky jsou hodinová hrubá mzda před započtením odvodů na sociální a zdravotní pojištění):
- V centru po celou dobu pracovala recepční a dva pracovníci dozoru na cvičištích, z nichž každý odpracoval 160 hodin za měsíc a recepční pobírala 70 Kč na hodinu a dozor 95 Kč na hodinu.
- Celý rok pracoval v centru na zkrácený úvazek 120 hodin za měsíc pracovník údržby za 80 Kč na hodinu.
- V červnu nastoupila na poloviční úvazek druhá recepční se stejnou hodinovou sazbou jako její kolegyně.
- V srpnu nastoupil třetí pracovník dozoru za stejných podmínek jako jeho kolegové.
- Během roku pracovalo v centru pět zaměstnanců na dohodu o provedení práce. Jeden zaměstnanec dozoru na cvičištích, který odpracoval 200 hodin za 85 Kč na hodinu. 2 cvičitelé, kteří každý odpracovali 300 hodin za 100 Kč na hodinu a 3 cvičitelé, ze kterých každý odpracoval 250 hodin za 110 Kč na hodinu.
- Během roku pracovali pro centrum rovněž dva brigádníci – marketéři. Každý z nich byl hodnocen základní hodinovou sazbou 90 Kč na hodinu, která byla upravena dle individuálního výkonu – počtu skutečně roznesených letáčků. První brigádník odpracoval 300 hodin s výkonností 120%. Druhý brigádník odpracoval jen 150 hodin s výkonností 90%.

Řešení

- Všechny zaměstnance můžeme s jejich úvazky znázornit následujícím způsobem:

| Pozice | Hodin za měsíc | Odpracovaných měsíců | Hodinová sazba | Celková mzda |
|-------------|----------------|----------------------|----------------|--------------|
| Recepční | 160 | 12 | 70 | 134 400 Kč |
| Recepční 2 | 80 | 7 | 70 | 39 200 Kč |
| Údržba | 120 | 12 | 80 | 115 200 Kč |
| Dozor 1 - 2 | 160 | 12 | 95 | 182 400 Kč |
| Dozor 3 | 160 | 5 | 95 | 76 000 Kč |

| Pozice | Počet hodin | Hodinová sazba | Celková mzda |
|-------------------|-------------|----------------|--------------|
| Dozor - brigádník | 200 | 85 | 17 000 Kč |
| Cvičitelé 1 - 2 | 300 | 100 | 30 000 Kč |
| Cvičitelé 3 - 5 | 250 | 110 | 27 500 Kč |

| Pozice | Počet hodin | Hodinová sazba | Výkonnost | Skutečné náklady na hodinu | Celková mzda |
|------------|-------------|----------------|-----------|----------------------------|--------------|
| Marketér 1 | 300 | 90 | 120% | 108 | 32 400 Kč |
| Marketér 2 | 150 | 90 | 90% | 81 | 12 150 Kč |

Celkové mzdové náklady dle informací uvedených výše byly v roce 2014 ve výši 933 250 Kč.

Pro získání celkových osobních nákladů je potom nutné tuto částku upravit o zákonné odvody dle příslušných předpisů.