

ODMĚŇOVÁNÍ

SEMINÁŘ 10
čtvrtek 26.4.2007



Odměňování (– vnější)

Peněžní odměny:

- mzda, plat (nebo jiné formy peněžního odměňování)

Nepeněžní odměny:

- povýšení
- formální uznání (pochvaly)
- zaměstnanecké výhody
- vzdělávání

Co se odměňuje?

Analýza a úsudek

Bystrost

Dělání chyb a jejich důsledky

Dovednosti

Duševní úsilí

Duševní zátěž

Fyzické požadavky

Hospodaření se zdroji

Iniciativa

Komplexnost v přístupu

Kontakt s lidmi a diplomacie

Obratnost

Obtížnost práce

Odborná příprava a zkušenosti

Odpovědnost za peníze, materiál, informace,
zařízení, evidenci a zpracování hlášení

Odpovědný přístup k práci

Plánování a koordinace

Plnění úkolů

Pracovní podmínky

Přesnost

Rizikovitost práce

Rozhodování

Řešení problémů

Řízení a kontrola lidí

Sociální dovednosti

Soudnost (rozháznost)

Stresující povaha práce

Tvořivost

Úsilí

Vzdělání

Znalost práce

Znalosti všeobecně

Mzdové formy

Základní:

- časová mzda a plat
- úkolová mzda
- podílová/provizní mzda
- mzdy za očekávané výsledky práce
- mzda za znalosti a

Dodatkové:

- odměna za úsporu času
- prémie
- osobní ohodnocení/příplatek
- odměňování zlepšovacích návrhů
- podíly na výsledcích hospodaření organizace
- zaměstnanecké akcie
- Scanlonův systém
- příplatky
- ostatní výplaty



Časová vs. úkolová mzda

- V poslední době lze ve vyspělých zemích pozorovat dvě poněkud protichůdné tendence. Jde jednak o určitý posun *od úkolové mzdy k časové mzdě*, jednak o úsilí více *propojit odměnu s pracovním výkonem*. Čím si vysvětlujete tyto tendence? Lze obě tendence nějak sladit?

Odměňování v centru pozornosti

- V českých organizacích je odměňování pracovníků v centru pozornosti vedení organizací i pracovníků a stále bývá považováno za nejdůležitější oblast personální práce a nejdůležitější nástroj motivování pracovníků. Proč tomu tak je?

Utajování informací

- Některé organizace uplatňují politiku utajování informací o výši odměn jednotlivých pracovníků, jiné nikoliv. Zvažte důvody utajování informací před ostatními pracovníky organizace i důvody utajování informací před konkurencí či veřejností. Zvažte i důvody neutajování. Jaké to má výhody a nevýhody?

Hodnocení práce

- = nástroj zajišťující, aby se požadavky, náročnost, složitost práce na pracovním místě odrazili v diferenciaci odměny pracovníka
- = systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci

Bodovací metoda

- slouží k hodnocení práce --> odměňování
- je v současnosti nejrozšířenější
- je poměrně jednoduchá a transparentní
- vytváří bodové škály pro určité typy pozic (manažerské, dělnické)
- flexibilní
- jakmile je jednou vytvořena, netrvá hodnocení dlouho

[Bodovací metoda - postup]

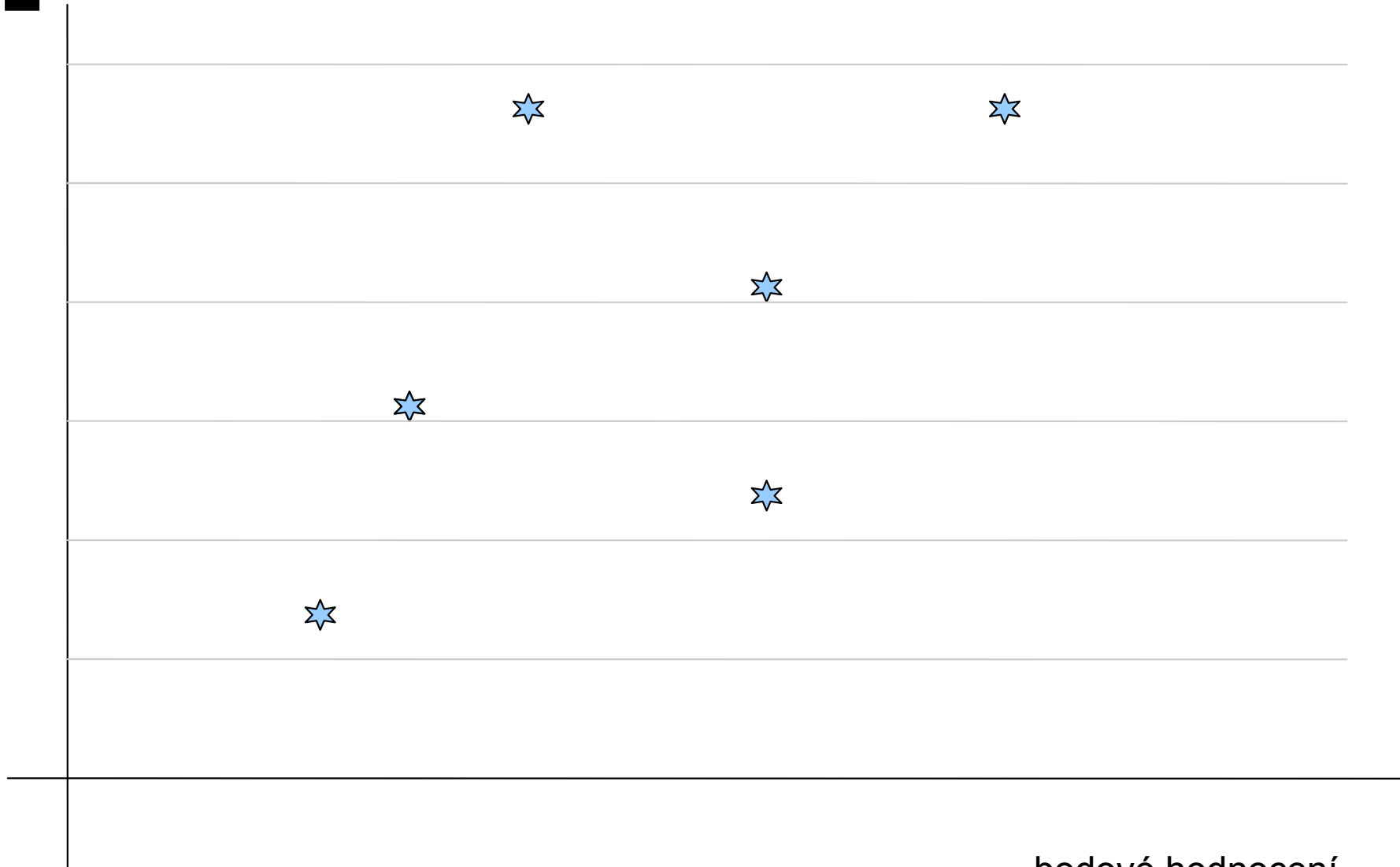
1. Vyberte, které práce budou zařazeny do manažerské a které do dělnické stupnice
2. Vyberte klíčové pracovní místo (klíčová pozice)
3. Vyberte placené faktory (kritéria hodnocení)
4. Vytvořte subfaktory
5. Přiřad'te subfaktorům detailní popisy
6. Přiřad'te každému z faktorů a subfaktorů váhy (body) odrážející jejich subjektivní důležitost
7. Stanovte bodové hodnoty pro všechny profese daného typu

〔Příklad bodového hodnocení〕

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým stupňům			
			I.	II.	III.	IV.
Dovednosti	260	Znalost práce	35	70	105	140
		Zkušenosti	20	40	60	80
		Iniciativa	10	20	30	40
Úsilí	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševní	40	80	120	160
Odpovědnost	360	Za politiku organizace	20	40	60	80
		Za práci jiných lidí	40	80	120	160
		Za dobré vztahy se zákazníky a veřejností	20	40	60	80
		Za peněžní výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmínky práce	140	Pracovní podmínky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Celkem bodů	1000					

Převod bodového hodnocení do mzdového tarifu

tarifní třída



bodové hodnocení

Doporučená literatura:

- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.*
Kapitola 10 (str.265 a dál...)
3.vyd.Praha: Management Press. 2005.
ISBN 80-7261-033-3
- a ostatní povinná a doporučená literatura...