Odměňování pracovníků a pracovní výkon

- Faktory ovlivňující pracovní výkon
- Personální výběr
- Pracovní podmínky
- Odměňování pracovníků
- Dobrovolné sociální požitky
- Metody hodnocení práce
- Mzdové formy
- Mzdový systém organizace

Faktory ovlivňující pracovní výkon

Rozhodujícím výrobním činitelem je **lidská práce**:

- vyvíjí a konstruuje,
- vyrábí a produkuje,
- prodává.

Podnik je:

- ekonomický systém i
- sociální systém.

Faktory ovlivňující pracovní výkon

Lidský pracovní výkon závisí na:

- výkonnosti (způsobilosti pracovní síly k výkonu) a
- snaze o výkon (motivovanosti pracovní síly).

Způsobilost pracovní síly k výkonu je dána jejími **fyzickými a psychickými schopnostmi**:

- tělesná konstituce,
- nadání,
- odborná výchova,
- věk,
- zkušenosti.

Faktory ovlivňující pracovní výkon

Snaha o výkon je projevem vůle pracovníka dát svou schopnost výkonu plně k dispozici organizace.

Závisí na čtyřech faktorech:

- personální výběr,
- pracovní podmínky,
- výše odměny za práci,
- dobrovolné sociální požitky.

Personální výběr

Význam rozhodnutí přijímaných při personálním výběru stále roste, protože:

- využití techniky a automatizace trvale roste a mění požadavky, které kladou pracoviště na předpokládanou způsobilost pracovníků;
- růst vzdělanosti pracovníků působí, že se svou prací spojují vyšší očekávání a snaží se o plnější rozvoj své osobnosti;
- stoupající osobní náklady a náklady na vzdělávání pracovníků zvyšují náklady na zapracování, nákladnost chybného rozhodnutí se ale zvyšuje omezováním právní možnosti nevhodné pracovníky propustit.

Postupy při výběru pracovníků

Výběr lze rozdělit **do čtyř navazujících stupňů**:

- analýza požadavků na obsazované místo,
- získání a charakteristika uchazečů,
- analýza schopností uchazečů,
- rozhodnutí o výběru.

Kritéria výběru pro vytváření požadavkového profilu:

- odborné předpoklady,
- fyzické předpoklady,
- psychické předpoklady,
- sociálně psychické předpoklady.

Pracovní podmínky

Pracovní studie →

- racionalizace práce (pohybové studie, studie pracovních postupů, studie organizace práce, studie pracoviště),
- normování výkonu časovými studiemi, studie zátěže a výkonové studie,
- hodnocení práce využitím pracovních hodnotových studií.

Pracovní podmínky

- Psychologie práce
- Fyziologie práce

Vytváření optimálních pracovních podmínek ve třech hlavních oblastech:

- úprava pracovní doby,
- uspořádání pracoviště,
- podnikové klima.

Úprava pracovní doby

Zaměstnanec se musí přizpůsobit předpisům organizace, které vychází ze:

- zákoníku práce,
- předpisů o bezpečnosti,
- kolektivních smluv.

Pravidla upravují zejména:

- délku pracovní doby,
- rozdělení pracovního času během pracovního dne.

Uspořádání pracoviště

Na snahu o výkon pracovníka působí:

- volnost pohybu,
- světelné poměry,
- teplota,
- vlhkost vzduchu,
- hluk,
- barevnost prostorů a zařízení,
- účelné uspořádání strojů a nástrojů,
- větrání,
- čistota atd.

Podnikové klima

- Klíčem k vytvoření optimálního klimatu je přeměna postavení pracovníka v podniku ze zaměstnance na **spolupracovníka**
- Vznik **partnerství** v podniku
- **Spolurozhodování**

Výše odměny za práci

Pod pojem **mzda** se zahrnují všechny odměny vyplácené podle pracovního výkonu:

- časové mzdy a platy,
- výkonové mzdy,
- prémie,
- příplatky ke mzdám,
- honoráře,
- provize.

Odměny (výplata a výše závisí na zisku):

- podíly na zisku,
- tantiémy.

Výše mezd a mzdová spravedlnost

Pro relativní výši odměny za práci jsou **směrodatné**:

- tělesné a duševní požadavky, které klade práce na člověka,
- dosažený pracovní výkon.

Princip ekvivalence (=zásada souladu mzdy s výkonem) se člení na:

- princip ekvivalence mzdy a míry požadavků,
- princip ekvivalence mzdy a míry výkonu.

Dobrovolné sociální požitky

Poskytování dobrovolných sociálních požitků umožňuje organizaci **pozitivně ovlivňovat vůli zaměstnanců** k vyššímu výkonu.

Sociální požitky se poskytují na základě příslušnosti zaměstnance k sociálnímu systému podniku a obvykle **nemají žádný vztah k výkonu**.

Formy dobrovolných sociálních požitků

- **Hospodářská přilepšení** (vánoční příspěvek, příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, bytová pomoc, dárky jubilantům, příspěvek na dovolenou).
- **Zajištění proti životním a pracovním rizikům** (penzijní připojištění, sociální výpomoci).
- **Vyrovnání rozdílného zatížení rodin** (podpora při narození dítěte, při svatbě, při úmrtí v rodině).
- **Podpora duševních a sportovních zájmů** (podniková knihovna, školení, sportoviště, poskytování studijních výhod).

Motivy poskytování dobrovolných sociálních požitků

- Růst pracovních výkonů zaměstnanců
- Připoutání zaměstnanců k organizaci
- Argument při získávání pracovníků
- Vytvoření možnosti ovlivňovat zaměstnance
- Úspory daní a daňové odpisy

Metody hodnocení práce

Vlastní uplatnění metod hodnocení práce probíhá ve dvou krocích:

- Nejprve je hodnocený pracovní postup popsán podle předem vymezených hodnotících požadavků.
- V navazujícím druhém kroku se slovní popisy obtížnosti pracovních postupů převádí do číselného vyjádření např. v bodech nebo stupních, které udávají hodnotu práce.

Ženevské schéma kritérií hodnocení práce

Číslo skupiny	**Hlavní druhy požadavků**
I.	1. Odborné znalosti = duševní požadavky 2. Dovednosti = tělesné požadavky
II.	3. Zátěž smyslová a nervová = duševní nároky 4. Zátěž tělesná = tělesné nároky
III.	5. Odpovědnost
IV.	6. Pracovní podmínky

Mzdové formy

- Základní formy mzdy
  - časová mzda,
  - úkolová mzda,
- Doplňkové formy mzdy
  - prémie,
  - odměny.

Časová mzda

Uplatňují se zde dva **základní vztahy**:

- mzda za časovou jednotku je konstantní,
- mzdové náklady na kus (na jednotku výsledku práce) se mění podle výkonnosti a spotřeby času.

Úkolová mzda

Možnosti uplatnění úkolové mzdy:

- časový úkol,
- peněžní úkol.

Úkolová mzda má **dvě části**:

- zaručenou (tarifní) mzdu,
- úkolovou přirážku.

Prémie

Druhy prémií podle toho, ke kterému prémiovému ukazateli se vztahují:

- prémie za vyšší výkon,
- prémie za kvalitu,
- prémie za úsporu,
- prémie za využití.

Prémie

Nejvýznamnější **prémiové mzdové systémy**:

- Halseyův prémiový systém
- Rowanův prémiový mzdový systém
- Diferenciální kusová mzda podle Taylora
- Prémiový mzdový systém podle Bedauxe

Odměny

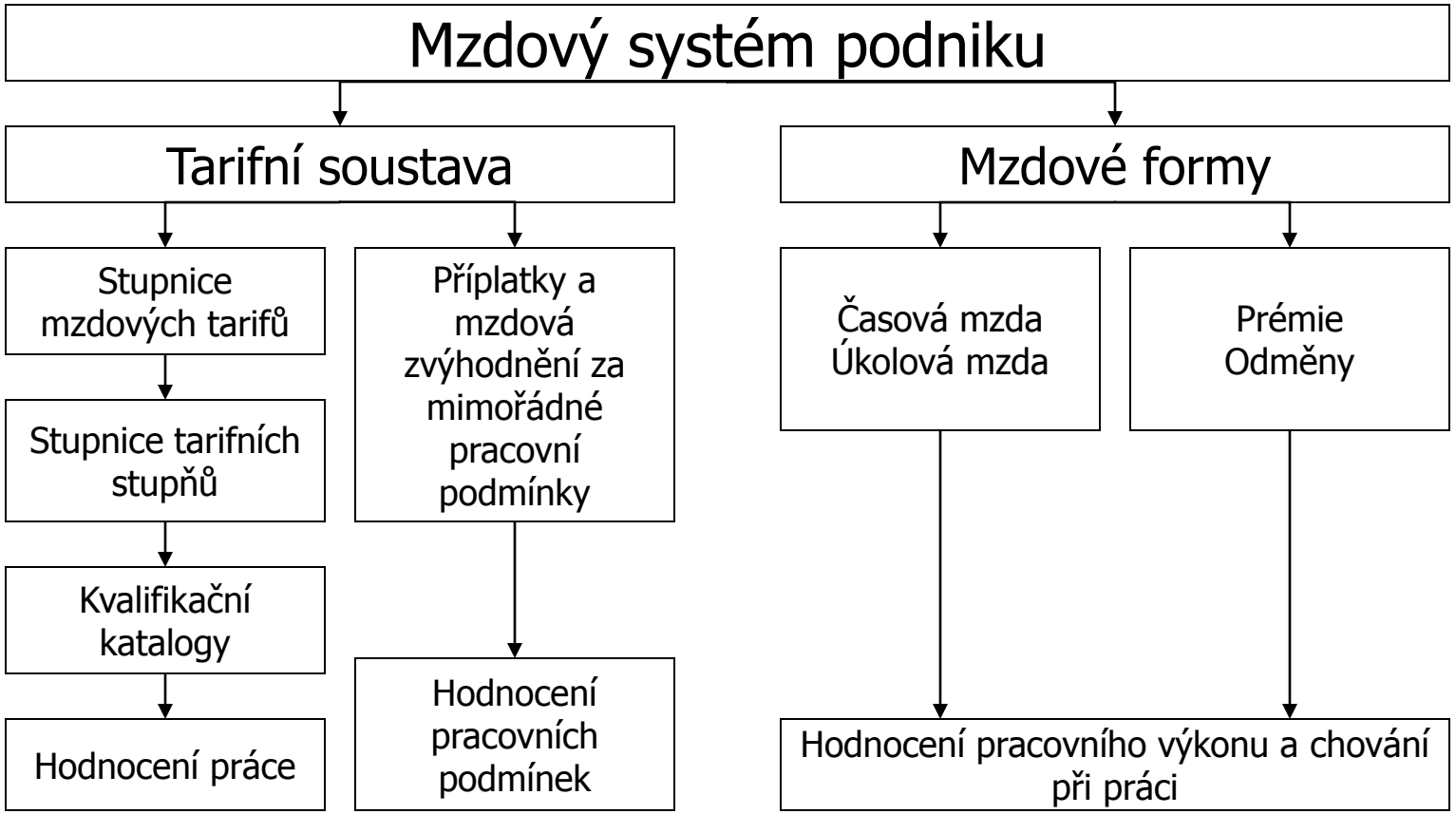
Znaky pro hodnocení výkonu			
	Kategorie pracovníků a příslušné znaky pro hodnocení výkonu		
	Rutinní práce	Těžká práce bez vedení	Řídící práce
Výkon	Množství Kvalita	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně
Chování	Chování mezi spolupracovníky Chování k outsiderům Dodržování předpisů Zacházení s věcmi	Informační činnost Respektování delegovaných pravomocí Chování k outsiderům Plnění příkazů Využívání pomocných zdrojů	Informační činnost Respektování delegovaných pravomocí Chování k outsiderům Plnění příkazů Dodržování rozpočtu Podpora spolupracovníků Zvládání řídícího procesu
Využitelnost	Samostatnost Možnosti využití	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání

Účast na hospodářských výsledcích

Systémy odhadu podílu faktoru práce na zisku:

- podílový systém,
- zůstatkový systém odhadu.

Mzdový systém organizace (podle Synka)



Mzdový systém organizace

Podnikatelský subjekt (ale nejen on) sleduje svou **mzdovou politikou** tyto **cíle**:

- získat a udržet kvalifikované pracovníky,
- stimulovat výkon a žádoucí pracovní chování zaměstnanců,
- udržet objem mzdových prostředků,
- zajistit zdůvodněnou mzdovou diferenciaci.