

ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



Nástupní výdělky absolventů magisterského studia ve 4. čtvrtletí 2003

Profese	Hodinový výdělek (Kč)			Podíl nástupního a průměrného výdělku v %
	Nástupní (bez praxe)	Praxe 1- 2 roky	Průměrný za profesi	
Vedoucí prac. odbytových útvarů	159,5	194,1	350,1	46
Projektanti výpočetních systémů	150,5	159,0	210,9	71
Vědci v oblasti podnikání	146,4	159,9	189,7	77
Vedoucí prac. finančních útvarů	140,5	176,6	306,0	46
Právníci	127,9	154,7	219,4	58
Ekonomové - vědeckí pracovníci	125,5	135,9	177,3	71
Chemičtí inženýři	122,7	127,1	181,4	68
Elektroinženýři	118,0	138,4	188,6	63
Vedoucí prac. výzkumných útvarů	115,5	119,7	278,9	41
Odborní prac. administrativy	112,8	117,2	145,2	78
Vedoucí prac. výrobních celků	108,3	120,6	239,2	45
Strojní inženýři	107,5	115,0	149,2	72
Stavební inženýři	105,0	113,8	160,3	65
Učitelé středních škol	90,6	93,3	120,5	75
Biologové, zoologové	90,1	92,1	133,6	67
Lékaři	87,9	93,0	167,0	53
Psychologové	86,9	91,8	128,1	68
Učitelé základních škol	82,8	84,0	105,7	78
Agronomové, šlechtitelé	71,7	79,5	123,6	58

Moderní pojetí odměňování

Neznamená pouze

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

Zahrnuje také:

- Povýšení,
- Formální uznání (pochvaly),
- 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

- Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu.
- Bohužel, pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný.
- I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu.
- Měření výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu.
- 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

- K jejich vzdělání,
- Délce praxe,
- Době zaměstnání v podniku
- A jiným objektivněji zjistitelným 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

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

Dodatkové mzdové formy:

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

Časová mzda a plat

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

- U dělnických kategorií jde obvykle o hodinovou mzdu
- 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.

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

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit,

- aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné,
- Aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný,
- Aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby,
- Aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a
- 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.

- V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu.
- Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.
- 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.

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

Dodatkové mzdové formy

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

Odměna za úsporu času

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

Varianty:

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

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

Osobní ohodnocení

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

Odměňování zlepšovacích návrhů

- 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

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

Zaměstnanecké výhody

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

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

ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL: JAKÉ BENEFITY POSKYTUJÍ FIRMY

STRUKTURA ZAMĚŠTNANECKÝCH VÝHOD

Skupiny zaměstnaneckých výhod	Poskytuje (%)	Považuje za velmi důležité (%)
Příspěvek na stravování	96,4	62,9
Pracovní oděv	88,3	38,1
Osobní automobily k osobnímu užití	77,2	28,9
Finanční příspěvky při životním jubileu	76,8	25,8
Příspěvek při odchodu do důchodu	74,2	24,7
Dovolená nad běžný rámec	67,3	49,0
Příspěvek na důchodové připojištění	55,8	27,9
Příspěvek odborové organizaci	51,8	12,7
Soc. podpory, půjčky	42,9	11,2
Příspěvek na životní pojištění	35,5	13,7
Odstupné (nad rámec zákona)	33,2	10,2
Prodej vlastních výrobků zaměstnancům	29,6	6,6
Příspěvky při vánočních svátcích	27,4	8,6
Nadstandardní lékařská péče	18,2	5,6
Příspěvek při narození dítěte	17,8	4,1
Příspěvek na bydlení	12,7	3,6
Stimulační fond	8,6	3,0
Příspěvky na podnikové spoření	8,1	1,5
Vyrovnaní ztrát při nemoci (nad rámec zákona)	7,6	0,5
Zvýhodněný prodej akcií	2	-

