

**MUNI  
PED**

# **Řízení odměňování**

Ing. Nikola Straková

# Cíle řízení odměňování

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení
- Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
- Odměňovat správné věci
- Vytvářet kulturu výkonu
- Motivovat lidi
- Získat oddanost a angažovanost lidí
- Pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky

# Cíle řízení odměňování

- Využívat peněžní i nepeněžní odměňování
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy
- Fungovat spravedlivě
- Fungovat důsledně
- Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně

# Filozofie odměňování

- Opírá se o zásady spravedlnosti, rovnosti, průhlednosti a důslednosti
- Odměňování = investování do lidského kapitálu
  - => očekává se rozumná míra návratnosti investice
  - Správné je odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu (návratnosti, kterou generují)
- Přístup „celkové odměny“
  - Propojení strategie odměňování s ostatními strategiemi ŘLZ (zejm. s rozvojem lidských zdrojů)
- Řízení odměňování je ovlivňováno i vnějším prostředím – úrovní mezd a platů na trhu práce

– Ekonomické teorie

# Zákon nabídky a poptávky

- Při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávky po nich, se úroveň mezd a platů snižují.
  - Nabídka  $>$  poptávka = snižování mezd a platů
- Jestliže poptávka převyšuje nabídku pracovních sil, mzdy a platy rostou
  - Nabídka  $<$  poptávka = zvyšování mezd a platů

# Teorie mzdové efektivnosti = ekonomie vysokých mezd

- Firmy budou nabízet víc, než činí tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispěje ke zvýšení produktivity tím, že:
  - motivuje k vyššímu výkonu,
  - přitahuje lepší uchazeče,
  - snižuje fluktuaci,
  - přesvědčuje pracovníky o tom, že se s nimi slušně zachází.
- Organizace uplatňující tuto teorii se stává bezkonkurenčním nebo alespoň nadprůměrným zaměstnavatelem na trhu práce.

# Teorie lidského kapitálu

- Pracovník ovládá určitý soubor dovedností vytvořených vzděláváním a výcvikem, které tvoří určitou „zásobu“ produktivního, výrobního kapitálu.
- Pracovníci i zam-telé považují investování do lidského kapitálu za výhodné.
  - Úroveň mezd a platů by měla nabídnout oběma stranám rozumnou míru návratnosti těchto investic.

# Pojmy

- Odměna za práci
  - v nejobecnějším pojetí – jakákoliv odměna peněžní i nepeněžní, kterou pracovník dostává
- Celková odměna = něco víc, než jen zasypávání lidí penězi
  - vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí
  - vykonávání smysluplné práce
  - uznání za vykonanou práci = nejjistější způsob zvyšování motivace a pracovního výkonu
  - obtížnější, dlouhodobější než používání tradičních mzdových a platových nástrojů



# Model celkové odměny



# Model celkové odměny

- skutečná síla organizace plyne z kombinování transakčních a relačních odměn
  - transakční odměny = hmotné, hmatatelné, plynou z transakce mezi pracovníky a zam-teli
  - relační odměny = nehmotné, vzdělání, rozvoj, zkušenosti, zážitky z práce

# Mzda

- výdělek pracovníků v podnikatelské sféře
- když podnik nemá na mzdy, může odměnit pracovníky  
v naturáliích větší variabilita než u platů

# Plat

- výdělek/odměna zaměstnanců rozpočtových organizací- státní správa, samospráva, např. policie, poslanci, hasiči, učitelé SŠ (z krajského rozpočtu)
- pracovník musí dostat plat v penězích

# System odměňování

- souhrn pravidel, zásad a směrnic, které slouží k přiznávání a výpočtu individuálních mezd (v peněžní i nepeněžní formě)
- Zahrnuje:
  - hmotné odměny a výhody
    - peněžité x nepeněžité
    - přímé x nepřímé
  - nehmotné odměny a výhody – sledují růst kvalifikace a stabilizace ( vyšší rozhodovací pravomoci, odborný růst, volná pracovní doba, ...)

## – Přímé

- základní mzdy a platy,
- příplatky za práci přesčas,
- ve dnech pracovního klidu,
- prémie,
- podíly na tržbách a na zisku

## – Nepřímé

- příplatky na pojištění,
- na dovolenou,
- na stravování v organizaci,
- cestovné do zaměstnání

## – Nepřímé nepeněžní

- vybavení pracoviště

# Typy mezd podle stimulace pracovníků na výsledcích práce

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová mzda
- Penzumová mzda

# Časová mzda

- = mzdová forma, při níž je výdělek pracovníka závislý na množství odpracovaného času
- Časovou mzdu užíváme tam, kde nechceme, aby se zvyšoval výkon (nebezpečí úrazu), chceme spíše kvalitu, přesnost, pečlivost a při odměňování mladistvých



# Časová mzda prostá

- výdělek je součinem počtu jednotek opracovaného času a mzdového tarifu.
- Může být hodinová, denní, týdenní, měsíční.
- Používá se v kombinaci s výkonnostní odměnou, aby byla více motivující – za vyšší výkon se dostává odměny.
- Používá se i kombinace časová mzda a prémie (vyplácí se za jiný ukazatel než výkon)
  - úspora času, kvalita

# Časová mzda diferencovaná

- používá se zpravidla několik rozdílných mzdových tarifů proto, aby bylo možné ohodnotit výkon, pracovní spolehlivost, ochotu ke spolupráci.
- Pro stanovení různých mzdových tarifů používáme koeficienty denní (srovnání s normativem), měsíční, čtvrtletní.

# Úkolová mzda

= mzdová forma, kdy výdělek závisí na počtu jednotek vykonané práce.

- Používaná při odměňování dělnické práce
- Určitá částka za každou jednotku práce
  - Úkolová sazba = norma času x mzdový tarif
  - Mzda = úkolová sazba x počet jednotek
  - Norma času = délka směny / norma množství
  - Norma množství = délka směny / norma času

- Úkolová mzda přímá
  - výdělek roste přímo úměrně s počtem jednotek vykonané práce
- Úkolová mzda diferencovaná
  - může růst výdělek rychleji nebo pomaleji než počet jednotek vykonané práce
  - diferenciaci mzdy se provádí v celém průběhu plnění normy nebo od určitého stupně peněžní normy
  - systém Merik – jakmile výkon dosáhne 83 % požadovaného výkonu, tak změním sazbu

# Podílová (provizní) mzda

- Uplatňuje se v obchodních činnostech a některých službách
- Podílová mzda je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství.
  - přímá podílová mzda – zcela závislá
  - zčásti závislá – pracovník má zaručenou základní mzdu a k němu dostává provizi za prodané množství
- výhoda = přímý vztah odměny k výkonu
- nevýhoda = možnost ovlivnění faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (např. výrobek, který prodává je konkurenčním, změny preferencí zákazníků, špatné testy na výrobky).

# Penzumová mzda

= za předem dohodnutý soubor prací či výkonů.

- mzda s měřeným denním výkonem

- Pevná stála mzda, výkon sledován, v případě nutnosti jej nadřizený motivuje k lepším výkonům

- programová mzda

- zaměstnanec dostává pevnou částku v době plnění programu, pokud splní včas, mzda vyplacen a s podílem pohyblivé složky, která se může redukovat při nesplnění úkolu.

# Doplňkové mzdové formy

## – prémie

- za vyšší výkon
- za kvalitu
- za úsporu
- za využití zařízení
- kombinace

## – osobní ohodnocení

- individuální forma, která slouží k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků
- je dána procentem ze základního platu
- procento má stanovené maximum, mělo by být přezkoumáno minimálně 1x za rok

# Doplňkové mzdové formy

- ocenění zlepšovacích návrhů
  - výše je odvozena od přírůstku zisku nebo poklesu nákladů, které prokazatelně souvisejí se zlepšovacím nápadem
- podíly na výsledcích hospodaření organizace – existují 3 varianty:
  - a) podíl na zisku – pracovníci získávají určitý podíl na zisku po uzavření hospodářského roku
  - b) podíl na výnosu
  - c) podíl na výkonu
- ostatní doplňkové formy
  - zaměstnanecké akcie
  - příplatky ke mzdám (povinné i nepovinné)
  - ostatní výplaty (13. a 14. plat)
  - odstupné (zlaté odstupné, rozloučení, zlatý padák)
  - lokální příplatky (zlatá pouta)