

FC5204

Podnikové hospodářství 1

Odměňování zaměstnanců a pracovní výkon

Pracovní výkon

Rozhodujícím výrobním činitelem je **lidská práce**:

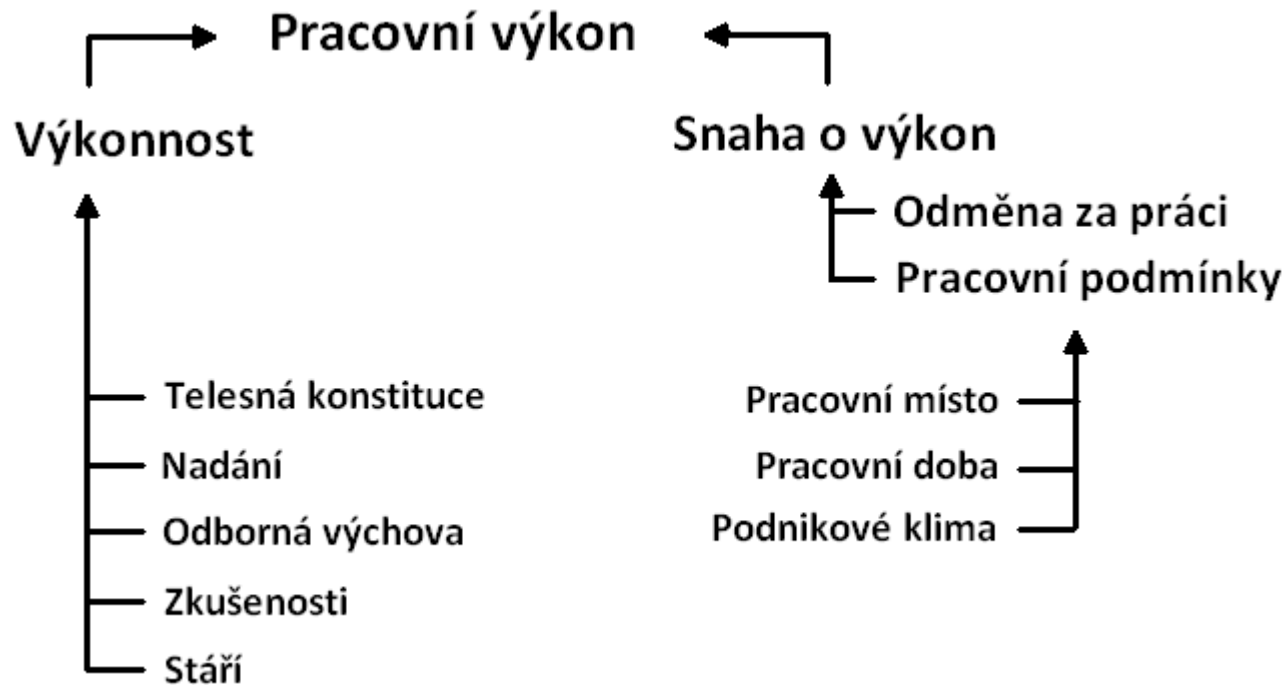
✓ vyvíjí a konstruuje; vyrábí a produkuje; prodává

Podnik je ekonomický systém a sociální systém.

Lidský pracovní výkon závisí na:

- **výkonnosti** (způsobilosti pracovní síly k výkonu)
 - ✓ *je dána jejími fyzickými a psychickými schopnostmi*
 - ✓ *(tělesná konstituce, nadání, odborná výchova, věk, zkušenosti).*
- **snaze o výkon** (motivovanosti pracovní síly).
 - ✓ *je projevem vůle pracovníka dát svou schopnost výkonu plně k dispozici podniku.*
 - ✓ *(personální výběr, pracovní podmínky, výše odměny za práci, dobrovolné sociální požitky)*

Pracovní výkon



Pracovní výkon

Výkonnost:

- ✓ Ovlivnitelná jen v omezené míře (*při výběru zaměstnance*)
- ✓ Výjimka: odborná výchova nebo zkušenosti (*lze aktivně ovlivňovat pomocí interního vzdělávání zaměstnanců či změnou pracovní náplně*)

Snaha o výkon:

- ✓ Převážná možnost ovlivnitelnosti podnikovým vedením v aktivní formě
- ✓ Odměna za práci: *krátkodobá motivace prostřednictvím diferenciací odměny*
- ✓ Pracovní podmínky: *dlouhodobá motivace*
 - Pracovní místo (*vhodný pracovní systém, ergonomie*)
 - Pracovní doba (*vhodné rozložení, vhodná délka*)
 - Podnikové klima (*spolurozhodování, dobrovolné sociální požitky*)

Personální výběr

Význam rozhodnutí přijímaných při personálním výběru stále roste:

- 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.

Personální výběr

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

Vytváření optimálních pracovních podmínek:

- **úprava pracovní doby**
 - ✓ délka pracovní doby, rozdělení pracovního času během pracovního dne
- **uspořádání pracoviště**
 - ✓ volnost pohybu, světelné poměry, teplota, vlhkost vzduchu, hluk, barevnost prostorů a zařízení, účelné uspořádání strojů a nástrojů, větrání, čistota ...
- **podnikové klima**
 - ✓ klíčem k vytvoření optimálního klimatu je přeměna postavení pracovníka v podniku ze zaměstnance na spolupracovníka, vznik partnerství v podniku, spolurozhodování

Odměna za práci

Mzda zahrnuje 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).

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.

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

- **Časová mzda**

základ odměňování: délka pracovní doby

(mzda za čas je konstantní, mzdové náklady na kus kolísají)

- **Úkolová mzda**

základ odměňování: výkon vyjádřen množstvím

- ✓ **Časový úkol**

(odměňuje se stanovený čas pracovního úkolu)

- ✓ **Peněžní úkol**

(odměňuje se peněžní sazbou za kvantitativně vymezen výkon)

- **Dodatkové mzdové formy**

Mzdové formy

Úkolová mzda - Časový úkol

Hodinový výdělek = minutový faktor * zúčtované minuty

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{\text{úkolová směnná sazba}}{60 \text{ minut}} * (\text{skutečný výkon} * \text{norma času})$$

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{\text{úkolová směnná sazba}}{60 \text{ minut}} * \left(\text{skutečný výkon} * \frac{60 \text{ minut}}{\text{normální výkon}} \right)$$

$$\text{Hodinový výdělek} = \frac{\text{minimální tarifní mzda} + \text{úkolová přírážka}}{60 \text{ minut}} * \left(\text{skutečný výkon} * \frac{60 \text{ minut}}{\frac{\text{skutečný výkon}}{\text{míra výkonnosti}}} \right)$$

Mzdové formy

Úkolová mzda - *Peněžní úkol*

Hodinový výdělek = peněžní sazba * skutečný výkon

Hodinový výdělek = (norma času * minutový faktor) * skutečný výkon

$$\text{Hodinový výdělek} = \left(\frac{60 \text{ minut}}{\text{normální výkon}} * \frac{\text{úkolová směnná sazba}}{60 \text{ minut}} \right) * \text{skutečný výkon}$$

$$\text{Hodinový výdělek} = \left(\frac{60 \text{ minut}}{\frac{\text{skutečný výkon}}{\text{míra výkonnosti}}} * \frac{\text{minimální tarifní mzda} + \text{úkolová přírážka}}{60 \text{ minut}} \right) * \text{skutečný výkon}$$

Prémie

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

- ✓ prémie za vyšší výkon
- ✓ prémie za kvalitu
- ✓ prémie za úsporu
- ✓ prémie za využití

Nejvýznamnější prémiové mzdové systémy:

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

Systémy odhadu podílu faktoru práce na zisku:

- ✓ podílový systém
- ✓ zůstatkový systém odhadu

Odměny

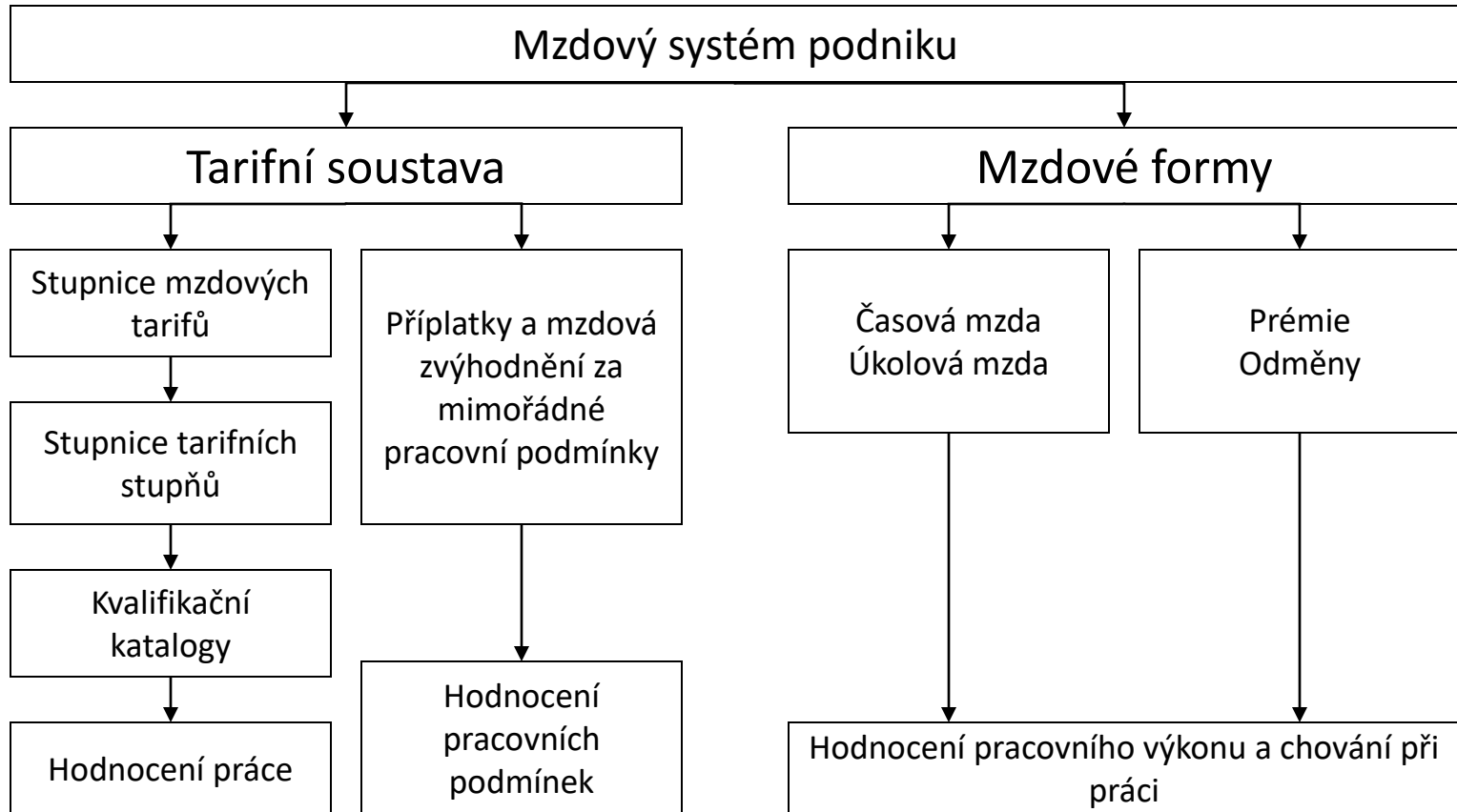
Znaky pro hodnocení výkonu			
	Kategorie pracovníků a příslušné znaky pro hodnocení výkonu		
	Rutinní práce	Těžká práce bez vedení	Řídící práce
Výkon	Množství Kvalita	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně	Dosažení cíle kvantitativně Dosažení cíle kvalitativně
Chování	Chování mezi spolupracovníky 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 Zvládnutí řídicího procesu
Využitelnost	Samostatnost Možnosti využití	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání	Rozšiřování úkolů Možnosti využití Další vzdělávání

Mzdový systém

Podnikatelský subjekt 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.

Mzdový systém (dle Synka)



Děkuji za pozornost a hezký den...

Své dotazy směřujte do diskusního fóra nebo do mailu.