



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

10. přednáška

Odměňování pracovníků

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Význam a úkoly odměňování
- Základní otázky systému odměňování
- Strategie a politika odměňování
- Neanalytické a analytické metody hodnocení práce
- Tržní oceňování práce
- Mzdový systém podniku
- Mzdotvorné faktory
- Struktura mzdového systému
- Nové tendence v odměňování
- Pracovněprávní aspekty odměňování

VÝZNAM odměňování pracovníků

- **Odměňování** pracovníků je třeba chápat v kontextu jeho vývoje a sdílení moderních trendů posledních let **nejen v souvislosti se mzdou nebo platem**, popř. jiné formy peněžní odměny, bonusy, prémie které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci.
- **Moderní pojetí odměňování** je mnohem širší. Zahrnuje jak formální, tak neformální složku, přičemž v praxi se uplatňuje také forma povýšení, formálního uznání (pochvaly) a také možnost poskytování zaměstnaneckých benefitů (zaměstnaneckých výhod)..
- **Hodnocení a odměňování** má dílčí souvislost, propojenost a opodstatnění.

System odměňování pracovníků:

- Je utvářen ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů dané organizace při odměňování pracovníků podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty.
- Skládá se z **peněžních odměn** (fixní a variabilní složky mzdy/platu) a **ze zaměstnaneckých výhod**, dále také zahrnuje **nepeněžní odměny** (uznání ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst).
- Je utvářen **v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování dané organizace.**

System odměňování pracovníků:

- **Zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd / platů, zam. výhod a jiných forem odměn.**

Strategický systém odměňování by měl:

- **být transparentní, férový a objektivní,**
- **vést k vytváření konkurenceschopné organizace – ke zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů.**
- **zohledňovat pracovní a osobní život jedince v rámci realizované sociální politiky organizace. Jde především o uplatňování přístupu work-life balance, systému zaměstnaneckých benefitů apod.**

Ekonomické teorie ovlivňující systém odměňování:

- Teorie nabídky a poptávky
- Teorie mzdové efektivnosti
- Teorie vnitřní konzistence
- Teorie zmocnění
- Teorie lidského kapitálu

Organizace povětšinou není schopna a nemůže každého jednotlivce odměňovat individuálně. Měla by však při tvorbě systému odměňování **brát v úvahu specifickou situaci** (specifické zaměření své činnosti) **a systém odměňování přizpůsobit** co možná nejvíce sounáležitě s vnitřní politikou a kulturou uplatňovanou v organizaci.

ÚKOLY odměňování pracovníků

- **přilákat potřebný (požadovaný) počet kvalitních a kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání pro danou organizaci,**
- **stabilizovat stávající pracovní sílu v organizaci,**
- **dosáhnout a zajistit propojenost systému hodnocení a odměňování pracovníků v návaznosti na analýzu pracovních míst (APM),**
- **snažit se o dosažení externí a interní rovnováhy v odměňování pracovníků,**
- **být jako zaměstnavatel zaměstnanci akceptován,**

Úkoly odměňování pracovníků

Další nezbytné úkoly odměňování:

- **stimulovat žádoucí chování** (oceněny by měly být: mj. dobrá práce, zkušenost, loajalita, zodpovědnost) za racionální výše vynaložených finančních nákladů,
- zajistit, aby **náklady práce** mohly být **vhodným způsobem kontrolovány**, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na dosahované příjmy (výnosy, zisk),
- **být v souladu se zákony** (zejména zákony týkající se daně z příjmu, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení),
- **sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace** a schopnost pracovníků.

STRATEGIE a POLITIKA odměňování

- **Strategie odměňování** – definuje záměry organizace o tom, jak by měla být vytvářena její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání.
- Záměrem je dosáhnout toho, aby každá investice ve mzdách (a platech) se vrátila v podobě přidané hodnoty.

Účinná strategie odměňování:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení.

Strategie odměňování pracovníků

Obsahem strategie odměňování je:

- konkurenceschopná odměna (mzda, plat),
- dosažení spravedlivého, objektivního a jasně definovaného systému odměňování,
- odměna jako nástroj zlepšování výkonu a kultury,
- zapojení zaměstnanců do záležitostí odměňování,
- rozvíjení týmové práce,
- podpora (více)oborové kvalifikace (= rozšiřování kvalifikační základny zaměstnanců).

Politika odměňování pracovníků

- vychází z podnikové strategie, přičemž k ní také přispívá,
- je praktická a proveditelná,
- spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců,
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie vychází z tohoto prostředí,
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování.

Politika odměňování pracovníků

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a jednání (může obsahovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle).

Zaměřuje se především na záležitosti jako jsou:

- **konkurenceschopná peněžní odměna** – „mzdová politika“ – ukazuje, nakolik chce být organizace „vedoucí na trhu“,
- **odvozenost či zásluhovost odměny** – míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech (kvalifikace),

Politika odměňování pracovníků

Zaměřuje se na tyto záležitosti:

- **individuální nebo týmové odměňování,**
- **diferenciace** – úroveň odměny na vrcholu organizace v porovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn,
- **benefitní odměňování** – typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány a míra, v jaké si mohou pracovníci vybírat benefity, o které mají zájem,
- **flexibilitu v rámci systému odměňování.**

Politika odměňování pracovníků

Dále se zaměřuje na:

- **kontrolu** – nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra,
- a **neutralitu** – z hlediska pohlaví, partnerství, transparentnosti atd.

NEANALYTICKÉ a ANALYTICKÉ metody hodnocení práce

Vybrané hlavní NEANALYTICKÉ metody:

- porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které tyto práce navzájem odlišují.

Metoda pořadí prací (seřazení, odstupňování) – nejprve jsou posouzeny informace získané pracovní analýzou a následně na subjektivním základě hodnotitelů jsou seřazena jednotlivá zaměstnání podle jejich relativní důležitosti, čímž je získáno pořadí prací, nikoliv však vzájemnou relaci a rozdíly mezi nimi.

– **Vybrané NEANALYTICKÉ metody hodnocení práce:**

Klasifikační metoda (katalogová) – před vlastním hodnocením musí být zpracován katalog modelových prací uspořádaných do tříd nebo stupňů podle rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech, pracovních podmínkách a dalších faktorech.

Relativní hodnota reálné konkrétní práce je pak stanovena porovnáním popisu tohoto konkrétního pracovního místa s modelovými popisy prací v jednotlivých třídách nebo stupních katalogu a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy.

– **Vybrané NEANALYTICKÉ metody hodnocení práce:**

Metoda vnitřního poměrování (benchmarking) = porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, přičemž se jedná o zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor.

– **Vybrané ANALYTICKÉ metody hodnocení práce**

Bodovací metoda – založena na rozčlenění práce na tzv. placené faktory práce, představující klíčové prvky nebo požadavky práce. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře

– **Vybrané ANALYTICKÉ metody hodnocení práce:**

Metoda faktorového porovnávání – jsou stanoveny (vybrány) **placené faktory**. Pro každý placený faktor se vytváří pořadí hodnocených prací,

Závažnost jednotlivých faktorů se vyjádří různými váhami, které se jim přidělí. Pořadí určité práce u jednotlivých kritérií se pak násobí váhami těchto kritérií a získané hodnoty se sečtou, čímž se získá **celková relativní hodnota dané práce,** která se pak transformuje do peněžního vyjádření.

TRŽNÍ oceňování práce

- Přístup **tržního oceňování práce** se používá většinou **jen jako doplňující metoda k některé z metod hodnocení práce**. Ohodnocení práce dle některé z metod tak vyústí v zařazení dané práce do určitého stupně na základě její relativní hodnoty, čímž je zajištěna interní rovnováha mzdového systému v podniku, tj. že zaměstnání s vyšší hodnotou bude i lépe mzdově ohodnoceno.
- **Skutečná úroveň finančního ohodnocení jednotlivých prací** pak bude stanovena s přihlédnutím k úrovni mzdového ohodnocení obdobných prací u ostatních zaměstnavatelů na trhu, tj. k jejich tržnímu ocenění zjištěnému mzdovým průzkumem, a to tak, aby byla zajištěna i externí rovnováha mzdového systému v podniku.

MZDOVÝ SYSTÉM podniku a MZDOVÉ FAKTORY

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci.

Mzdou se rozumí peněžitě plnění nebo plnění peněžitě povahy (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Mzdová politika přispívá k:

- získání kvalifikované pracovní síly,
- žádoucímu chování a požadovanému výkonu,
- diferenciaci mezd uvnitř firmy.

- Mzdovou diferenciací se rozumí rozdíly (podíly) ve mzdách, které jsou výsledkem rozdílných přínosů daných pracovních míst k hospodářskému výsledku firmy.

Mzdové FAKTORY (faktory mzdového systému):

Hodnota práce – vyjadřuje míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednoho druhu práce ve srovnání s ostatními pracemi v podniku.

Je vyjádřena tarifním stupněm (I – XII). Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem (= mzdová sazba za jednotku času).

Mzdové faktory

Mimořádné pracovní podmínky – představují faktor, který zahrnuje širokou skupinu zátěžových požadavků pracovního místa podmiňujících zvýšené náklady na reprodukci pracovníka.

Jsou oceněny prostřednictvím příplatků tarifní povahy (zákon o mzdě: práce přesčas, práce ve svátek, práce v noci atd.) a různých mzdových zvýhodnění.

Pracovní výkon a chování při práci – tento faktor je hodnocen prostřednictvím plnění norem spotřeby práce, THN.

Mzdové faktory

Odvádění nadstandardního výkonu je stimulováno příslibem poskytnutí **pohyblivé složky mzdy**, která je určena buď prostřednictvím tzv. základní pobídkové mzdové formy nebo některých, na výkonu závislých tzv. dodatkových forem mezd.

Tržní cena práce – tento faktor je výslednicí stavu nabídky a poptávky po práci určitého druhu na lokálním, regionálním, národním či nadnárodním trhu práce.

Udává **rozdíl mezi cenou práce vymezenou podnikovým mzdovým systémem a cenou práce na vnějším trhu**. Snahou odborů je posilování tarifní složky mzdy.

STRUKTURA mzdového systému

Struktura mzdového systému poskytuje rámec pro:

- řízení základních peněžních odměn,
- růst těchto odměn,
- případně i pro poskytování zaměstnaneckých výhod.

Mzdový systém podniku tvoří:

- **Tarifní soustava**
 - stupnice mzdových tarifů
 - příplatky tarifní povahy a mzdová zvýhodnění
- **Mzdové formy (základní):**
 - a) časová b) úkolová (akordní)
 - c) podílová (provizní mzda) d) kombinovaná

Struktura mzdového systému

Dodatkové mzdové formy:

- odměna za úspory času,
- ocenění za dosahování dlouhodobě kvalitních výsledků,
- odměňování zlepšovacích návrhů je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace.

Mezi **příplatky netarifní povahy** patří především:

- ostatní výplaty (13. mzda, odstupné, odchodné, příspěvek na dovolenou, životní jubilea atd.),
- zaměstnanecké výhody

NOVÉ TENDENCE v odměňování pracovníků

Odměňování podle kvalifikace pracovníka –

pracovníkovi je nabídnuta možnost získat stabilizovaný výdělek za to, že je schopen získat a rozšiřovat si svoji kvalifikaci podle požadavků pracoviště.

- jedná se o **kvalifikační mzdu** oproti tradiční „požadavkové mzdě“.

Výkonové odměňování – k výchozím předpokladům účinnosti výkonového odměňování je jeho důvěryhodnost,

resp. to, zda zaměstnanci:

- považují stanovené cíle za realistické a věří, že jich mohou dosáhnout;

...to, zda zaměstnanci:

- věří, že dosáhnou-li cílů, budou skutečně odměněni;
- považují výkonovou odměnu za dostatečně velkou, aby kompenzovala jejich zvýšené úsilí.

K dalším důležitým předpokladům výkonového odměňování patří:

- jasné spojení mzdy a výkonu nebo produktivity,
- skutečnost, že výkonové odměňování je součástí širšího systému řízení výkonu,
- důsledně rozlišování výkonných a méně výkonných zaměstnanců,
- sumarizace většího počtu kritérií,
- zapojení zaměstnanců.

Příklady benefitů poskytovaných zaměstnancům povětšinou PLOŠNĚ

Benefity NEODVISLÉ od pracovní pozice, NEODVISLÉ od délky zaměstnaneckého poměru pracovníka

- příspěvek **na stravování** a bezplatné poskytování nápojů na pracovišti,
- příspěvek **na penzijní připojištění** a **životní pojištění**,
- příspěvek **na rekreaci**,
- **navýšení dovolené** o dny / týdny **nad zákonem stanovený nárok**,
- **věcné dary** k pracovnímu nebo životnímu **jubileu** zaměstnance,
- **možnost zvýhodněného nákupu** firemních výrobků.

Příklady benefitů částečně odvislých od pracovní pozice zaměstnance

- využívání **firemního automobilu** či **mobilního telefonu i pro soukromé účely**;
- bezplatná rekreace ve firemních rekreačních zařízeních;
- **pružná pracovní doba**;
- **Home office**;
- příspěvek na **penzijní připojištění**, **životní pojištění nad rámec zákona**;
- příspěvky na **jazykové kurzy**;
- **tzv. Sick day(s)** – den (dny) volna s plnou náhradou mzdy (jako by byl zaměstnanec v práci).

PRACOVNĚPRÁVNÍ ASPEKTY odměňování v podnikatelských subjektech

Od roku 1992 byly všechny platné centrální mzdové předpisy zrušeny a *nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu.*

Nové zákony vycházejí z ústavní **Listiny základních práv a svobod**, v níž je zakotveno základní právo **zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci**, kterého se může domáhat v mezích zákona.

Rovněž nové zákony **respektují mezinárodní úmluvy**, týkající se ochrany mzdy.

Pracovně právní aspekty odměňování v podnikatelských subjektech

Pracovně právní vztahy v souvislosti s odměňováním upravují zejména:

- *Zákon č. 1/1992 Sb. O mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.*
- *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.*
- *Narižení vlády č. 303/1995 Sb., O minimální mzdě, ve znění 513/2005 Sb. s účinností k 1. 1. 2006.*
- *Zákon č. 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.*
- *Zákon č. 54/1956 Sb., O nemocenském pojištění zaměstnanců.*

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

