



Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

PERSONALISTIKA

9. přednáška

Odměňování v podnikatelské a nepodnikatelské sféře

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Odměňování pracovníků v podnikatelské sféře
- Odměňování pracovníků v nepodnikatelské sféře

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 ve své podstatě mnohem širší. Zahrnuje jak formální, tak neformální složku, přičemž v praxi se uplatňuje také forma formálního uznání (pochvaly), povýšení a také možnost poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Úkoly odměňování pracovníků

- **přilákat potřebný, požadovaný počet** kvalitních a kvalifikovaných **uchazečů** o zaměstnání pro danou organizaci;
- **stabilizovat** stávající pracovní sílu v organizaci;
- **stimulovat žádoucí chování** (zohledněny by měly být: mj. dobrá práce, zkušenost, loajalita, zodpovědnost);
- zajistit, aby **náklady práce** mohly být **vhodným způsobem kontrolovány**, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy;
- **být zaměstnanci akceptován;**

Úkoly odměňování pracovníků

Mezi další úkoly můžeme zahrnout:

- **být v souladu se zákony** (zejména zákony týkající se daně z příjmů, zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení);
- **sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností** pracovníků;
- **dosáhnout a zajistit propojenost systému hodnocení a odměňování pracovníků v návaznosti na analýzu pracovních míst (APM).**

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;
- je praktická a proveditelná;

Strategie a politika odměňování

- vychází z podnikové strategie, přičemž k ní také přispívá;
- 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.

Strategie odměňování pracovníků

Obsahem strategie odměňování je:

- konkurenceschopná odměna (resp. mzda, plat);
- dosažení spravedlivějšího (transparentního) a definovatelnějšího 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

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

Zaměřuje se především na záležitosti jaké jsou:

- **konkurenceschopná peněžní odměna** – „mzdová politika“ ukazuje, nakolik organizace chce být „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 (kvalifikaci);

Politika odměňování pracovníků

Zaměřuje se dále na tyto záležitosti:

- **individuální nebo týmové odměňování;**
- **diferenciace** – úroveň odměny (mzdy, platu) 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

Zaměřuje se také na:

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

Odměňování v PODNIKATELSKÉ sféře

Mzdový systém podniku a mzdové faktory

Podnikatelskou sférou se rozumí soukromý sektor, v němž je realizována podnikatelská činnost. Jedná se o působnost jak fyzických, tak právnických osob (OSVČ, rodinná firmy, podnik...).

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

Mzdový systém podniku a mzdové faktory

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

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 (= je mzdová sazba za jednotku času).

Mzdová politika podniku

Mzdová politika přispívá k:

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

Mzdové faktory

Faktory mzdového systému:

- Mimořádné pracovní podmínky – jsou zohledněny prostřednictvím příplatků tarifní povahy (zákon o mzdě: faktory práce přesčas, práce ve svátek, práce v noci atd.).
- Pracovní výkon a chování při práci – tento faktor je hodnocen prostřednictvím plnění norem spotřeby práce, technicko-hospodářských norem. Jedná se pohyblivou (variabilní) složku mzdy.
- Tržní cena práce – snahou odborů je posilování tarifní složky mzdy.

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 mzdové formy: a) **časová**, b) **úkolová** (akordní),
c) **podílová** (provizní mzda), d) **kombinovaná**

Struktura mzdového systému

Dodatkové mzdové formy:

- odměna za úspory času;
- odměnění za dosahování dlouhodobě kvalitních pracovních 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;

Struktura mzdového systému

Mezi příplatky netarifní povahy patří především:

- ostatní výplaty (13. mzda, odstupné, odchodné, příspěvek na dovolenou, příspěvek u příležitosti životního jubilea atd.),
- zaměstnanecké výhody (benefity).

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;

...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.

Celospolečenské hledisko v odměňování pracovníků

- Neexistuje zcela jednoznačná a jednoduchá odpověď, které formy odměn využít, aby byl systém opravdu strategický, vedl k motivaci zaměstnanců při zajištění rozumných nákladů.
- Především **nehmotné odměny** mají individuální povahu, každého jednotlivce motivuje něco jiného, v závislosti na povaze a charakterovým vlastnostem osobnosti zaměstnance.

Celospolečenské hledisko v odměňování pracovníků

- Společnost 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 zaměstnavatelem (danou organizací).

Odměňování v NEPODNIKATELSKÉ sféře

NEpodnikatelským sektorem se rozumí „oblast veřejné sféry“, resp. ve vztahu k platu se jedná o subjekty:

- stát
- územní samosprávný celek
- státní fondy
- příspěvková organizace
- školská právnická osoba zřízená MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení

Platem se rozumí peněžní plnění poskytované za práci zaměstnance zaměstnavatelem ve zmiňovaných subjektech.

Odměňování v NEPODNIKATELSKÉ sféře

Plat zaměstnance **nesmí být nižší než** minimální mzda stanovená nařízením vlády.

Platový systém:

- je založen na třídním systému hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací s odstupňovanou úrovní podle praktických zkušeností. Jsou rozlišovány:
 - **osobní příplatek** – individuální odměnění schopností a vysoké výkonnosti,
 - **příplatky k platu** – za splnění specifických podmínek práce,
 - **odměny** – za splnění mimořádných pracovních úkolů.

Příplatek za vedení

- Náleží zaměstnanci a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.
- Výše příplatku za vedení je nově stanovena v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen a činí:
 1. stupeň řízení – 5 až 30 %
 2. stupeň řízení – 15 až 40 %
 3. stupeň řízení – 20 až 50 %
 4. stupeň řízení – 30 až 60 %

Osobní příplatek

- Osobní příplatek lze přiznat pouze pracovníkovi, který dlouhodobě dosahuje dobrých pracovních výsledků, plní stanovené a určené pracovní úkoly nadstandardně oproti ostatním zaměstnancům a dále zaměstnanci, který je všeobecným odborníkem a vykonává práce zařazené do 10. až 16. platové třídy.
- **Osobní příplatek až do výše 50 %** platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě;
- **Osobní příplatek až do výše 100 %** platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě.

Příklady zaměstnaneckých benefitů – většinou PLOŠNĚ poskytovaných

Benefity v privátní sféře NEODVISLÉ od pracovní pozice, neodvislé od délky zaměstnaneckého poměru:

- 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 limit;
- věcné dary k pracovnímu nebo životnímu jubileu;
- možnost zvýhodněného nákupu firemních výrobků aj.

Příklady benefitů, které mohou být odvislé od pracovní pozice

- využívání firemního automobilu či mobilního telefonu také pro soukromé účely zaměstnance;
- 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).

Celkový systém odměňování pracovníků

Strategický systém odměňování by měl:

- **přivést** do společnosti **kvalitní uchazeče**;
- **motivovat a stabilizovat** ty stávající zaměstnance;
- **být transparentní, férový a objektivní**;
- **vést k vytváření konkurenceschopné organizace** – k 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.

Pracovně právní aspekty odměňování

Jsou zakotveny zejména v:

- *Zákoně o mzdě* (mzda / podnikatelská – privátní sféra)
- *Zákoně o platu* (plat/ nepodnikatelská – veřejná sféra)
- *Zákoníku práce*

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

