

10 Odměňování pracovníků

Studijní cíle

Studenti budou po prostudování kapitoly:

- schopni vymezit legislativní předpisy vymezující problematiku odměňování,
- umět vymezit rozdíl mezi mzdou a platem,
- schopni identifikovat hlavní formy mezd,
- znát zaměstnanecké výhody (benefity) a jejich význam pro motivaci a odměňování zaměstnanců.



Klíčová slova

Mzda, plat, časová mzda, úkolová mzda, časová mzda, zaměstnanecké výhody, cafeteria systém, zákoník práce, minimální mzda.



Požadované vstupní znalosti

Znalost základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a motivačních teorií.



Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 4 hodiny.



10.1 Legislativa v souvislosti s odměňováním

Odměňování je důležité pro spravedlivé ohodnocení skutečného výkonu zaměstnance, kterému za vykonanou práci náleží mzda, plat či odměna z dohody podle **§ 109 odst. 1. zákoníku práce (ZP)**. Odměňováním se nezabývá jen ZP, ale i ostatní prováděcí předpisy, např. **nařízení vlády č. 567/2006 Sb.** Plat a mzda připadají za práci v pracovním poměru, odměna z dohody je vyplácena na základě dohody o pracovní činnosti (DPC) či dohody o provedení práce (DPP). **Plat** přísluší zaměstnancům ve veřejné správě a službách, kteří jsou odměňováni z veřejných zdrojů. Vyplácení je upraveno závaznými pravidly a není možné se od něho odchýlit. Pro odměňování **mzdou** jsou stanoveny pouze obecné zásady. Nařízením vlády stanovena i minimální mzda představující nejnižší možnou odměnu v pracovněprávním vztahu (Šikýř, 2012).



Výše zmíněné formy odměňování jsou moderní personalistikou rozšířeny a zahrnují také zaměstnanecké výhody, mezi které lze zařadit podpora stravování, povýšení, vzdělávání pracovníka, formální uznání formou pochvaly, slavnostní oběd a večeře, ale i dobré přátelské vztahy na pracovišti a mnoho dalších. Ne všechny se vyznačují hmotnou povahou, ale jejich účelem je vyvolání pocitu radosti, užitečnosti a důležitosti zaměstnance (Koubek, 2007).

10.2 Strategie odměňování

Cílem strategického odměňování je spojení mzdy za vykonanou práci s dalšími formami nefinančního ocenění. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost rozvíjet se a učit se, zajišťuje vhodné pracovní podmínky, nabízí finanční i nefinanční formy uznání a snaží se o růst pracovní spokojenosti.



Strategie odměňování popisuje záměr organizace za co, jak, kolik a komu zaplatit. Ovlivňována je trhem, zákonnými regulacemi, vnitřními mzdovými směrnicemi organizace i složením zaměstnanců. Účelem je podpořit uskutečnění cílů podniku, tj. snaha udržet klíčové pracovníky, kteří jsou spokojení a motivovaní a toto promítají do svého pracovního výkonu. Zabývá se metodami, jak informovat zaměstnance o zásadách odměňování a mzdové politice, jde jí o zlepšení mzdového systému a propojení mezd se zaměstnaneckými výhodami.

10.3 Mzdové formy

Hlavní cílem mzdových forem je mzdové ocenění výsledků práce a pracovního jednání zaměstnance. Povzbuzují ke zvýšení a zdokonalení pracovního výkonu pracovníka, kolektivu, i celé organizace. Stanovení mzdových forem je v plné kompetenci organizace, jsou upraveny vnitřním předpisem podniku či kolektivní smlouvou (Dvořáková, 2012).



Při rozhodování o mzdových formách si musí podnik rozmyslet, zda platit zaměstnancům za výkon, odpracovanou dobu nebo vezme v úvahu i další zásluhy. Při odměňování za výkon je nutné rozhodnout, bude-li se jednat pouze o individuální, skupinový nebo dokonce celofiremní výkon (Koubek, 2007).

Následující kapitoly se zabývají členěním mzdových forem. Jako první je uvedena časová mzda, která je následována zásluhovými mzdovými formami, neboť mohou být doplňkem časové mzdy. Vedle časové mzdy je druhou velmi často využívanou formou úkolová mzda, tyto dvě hlavní formy jsou často doplněny celou řadou dodatkových forem mzdy.

10.3.1 Časová mzda

Časovou mzdu lze uplatnit u jakéhokoli typu práce. V případě dělnických profesí se hodinový mzdový tarif stanoví jako skutečně odpracovaná doba v hodinách krát hodinový mzdový tarif. U nedělnických profesí závisí na celkovém počtu odpracovaných dnů v daném měsíci.

K výhodám patří jednoduchost a možnost plánování mzdových nákladů dopředu. Nestimuluje ovšem k vyššímu pracovnímu výkonu, z tohoto důvodu bývá zpravidla rozšířena o prémie, osobní ohodnocení aj. (Dvořáková, 2012). Koubek (2007) dodává, že způsobuje méně nespokojenosti a sporů na rozdíl od odměn, které jsou odvozeny od výkonu a zásluh z důvodu jejich obtížnějšího měření než je odpracovaná doba a tudíž vytváří pozitivnější vztahy na pracovišti.

10.3.2 Zásluhové formy mzdy

Zásluhové formy mzdy představují mzdové formy, ve kterých dochází k odměňování pracovníka s ohledem na výkon a schopnosti. Poskytují se jako doplněk časové mzdy nebo platu, nebo se vyskytují samostatně. Nejběžnější jsou výkonové, někdy označované jako pobídkové mzdové formy. Cílem pobídkové formy mzdy je posílení vazby odměny za výkon a motivace pracovníků (Koubek, 2007). Z pohledu Armstronga bude větší úsilí vynakládáno, pokud je zřetelný a lehce pochopitelný vztah mezi odměnou a prací a vyplatí se vynaložit píli v porovnání s hodnotou odměny (Armstrong, 2009).

Pro zajištění efektivního pobídkového systému je nutnost splnění těchto požadavků:

- V případě pobídkové formy odměňování založené na výkonu musí být výkon všech pracovníků spravedlivě ohodnocen.
- Nutnost uvědomit si vztah mezi pracovním výkonem a jeho následnou odměnou. U skupinového pobídkového systému je zapotřebí, aby si každý člen uvědomil vliv svého výkonu na celkový výkon skupiny a z toho plynoucí odměny.

U obou těchto požadavků je nutnost komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti. Nemělo by docházet ke zvýšenému tlaku na výkon zaměstnance, aby nebyla zhoršena kvalita jeho práce či nedošlo k ohrožení jeho zdraví (Koubek, 2007). Armstrong (2009) uvádí, že hlavním důvodem pobídkových systémů je prostá představa, že lidé jsou motivováni penězi.

10.3.3 Úkolová mzda

Úkolová mzda se používá u výrobních dělníků. Její zavedení vyžaduje splnění určitých podmínek, nejen po stránce technického zajištění, tj. materiál, suroviny, ale pracovník musí být předem seznámen s výkonovými normami.

Tato forma mzdy je považována za vysoce pobídkovou díky svému založení na vztahu pracovní výkon a výdělek. Přináší ovšem i negativa se záměrem pracovníka o dosažení vysoké mzdy, které je spojováno s fyzickou zátěží, neúspěšným zacházením s materiálem, poklesem kvality práce a porušování bezpečnostních opatření (Dvořáková, 2007).

10.3.4 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové formy mzdy slouží jako odměna za výkon nebo zásluhy a váží se k individuálnímu výkonu pracovníka či výkonu celého kolektivu. Zpravidla jsou jednorázové, ale můžou se i opakovat.

- **Prémie**

Prémie patří mezi velmi rozšířenou pobídkovou formu mzdy, která se poskytuje ke mzdě časové či úkolové. Rozlišují se dva druhy prémie. První skupinu tvoří opakující se prémie, jejichž výplata je vázána na splnění stanoveného ukazatele. Informace vztahující se k této problematice jsou zpravidla náplní premiových řádů jednotlivých organizací. Rozeznáváme individuální a kolektivní prémie, označované taktéž jako premiové mzdy. Při využívání kolektivních prémie bývá vyvíjen tlak

na spolupracovníky a je nutné vytvořit pravidla pro rozdělení prémie. Do druhé skupiny jsou řazeny jednorázové prémie a mimořádné odměny. Tento druh odměny je vyplácen za mimořádný výkon či znamenité plnění pracovních povinností (Koubek, 2007). Z pohledu Dvořákové jsou do jednorázových premií řazené i věrnostní prémie vztahující se k počtu let odpracovaných v dané firmě. Předem vymezené zásady prémiování mají povzbuzující účinnost. Předem je nutno znát okruh zaměstnanců, na které se prémie vztahují, ukazatele, na kterých závisí výše prémie, určení z čeho se prémie bude počítat, výši prémiové sazby v daných jednotkách (% , Kč). Dále je nutno vymežit období, za které se bude prémie vyplácet, jakým způsobem budou rozděleny kolektivní prémie a doba účinnosti vydaných zásad prémiování (Dvořáková, 2012).

- **Příplatky**

Příplatky rozlišujeme na povinné, které vycházejí ze zákonných předpisů a nepovinné. Nepovinné jsou stanoveny na dohodě s odbory nebo poskytovány organizací dobrovolně. Mezi povinné příplatky řadíme práci přesčas, v sobotu a v neděli, ve svátek, práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a práce v noci (Koubek, 2007).

- **Osobní ohodnocení**

Účelem je motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Výši určuje přímý nadřazený, např. určité procento z platu či s ohledem na individuální zásluhy (Dvořáková, 2012).

- **Ostatní formy**

Kategorie ostatní formy mzdy zahrnuje 13. plat, příspěvek vztahující se k životnímu či mu pracovnímu výročí, vánoční odměny, odměny na dovolenou a za zlepšovací návrhy. V případě, že se organizace snaží získat specialisty nebo jiné vynikající pracovníky může jim nabídnout náborový příplatek. Patří sem i odstupné, odměna za dodatečné vzdělání a kvalifikaci. Albs ocenění pracovního jubilea ve formě dárků či finanční výplaty označuje jako projev uznání a vážnosti, vycházející z doby zaměstnání v podniku. Nejedná se o motivaci ve smyslu zvýšení pracovního výkonu, ale o vyjádření spokojenosti a hrdosti vztahující se k dlouhodobé spolupráci (Koubek, 2007, Albs, 2005) V praxi se setkáváme s větším množstvím dodatkových forem mezd a druhů mzdových forem. Většina z nich je řazena mezi finanční zaměstnanecké výhody, a to z toho důvodu, že jsou poskytovány plošně nezávisle na pracovním výkonu konkrétního zaměstnance (s výjimkou odměny výše zmiňované odměny za zlepšovací návrhy). Podle Halíka (2008) neexistuje žádná objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoli práci



10. 4 Zaměstnanecké výhody

Pod pojmem zaměstnanecké výhody (označované také jako benefity) se rozumí složky odměny, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec k formám peněžní odměny. S cílem udržet či získat kvalifikované pracovníky a uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody zahrnují i dovolenou, která nemá charakter odměny (Armstrong, 2007).

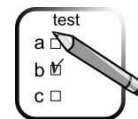


Zaměstnanecké výhody, označované často jako benefity, jsou tvořeny službami, zbožím a sociální péčí, které by pracovník musel jinak hradit. Představují část příjmu

zaměstnance ze závislé činnosti a jsou poskytovány za vykonanou práci ke mzdě. V porovnání se mzdou a platem nejsou vázány na výkon, někdy může být přihlíženo k funkci, postavení či k délce zaměstnání v podniku. Ze strany odborů je vytvářen tlak na jejich poskytování a stávají se předmětem kolektivních smluv. Z důvodu zajištění příznivého vlivu na motivaci zaměstnanců by se měla organizace zajímat o to, které výhody pracovníci upřednostňují (Koubek, 2007, Dvořáková, 2007)

Úkol k zamyšlení:

Jaké znáte zaměstnanecké výhody?



10.4.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod může být stanoveno i v pracovní či jiné smlouvě nebo vydáním vnitřního předpisu společnosti. Způsob poskytování je plošně nebo volitelně. Plošný systém nabízí využívání veškerých výhod poskytovaných zaměstnavatelem všem zaměstnancům.



Volitelný systém neboli kafetéria (cafeteria) systém zohledňuje preference zaměstnanců. Preference se liší dle pracovního zařazení, věku, životních podmínek, pohlaví, ale i rodinného stavu. Zaměstnancům umožňují výběr z několika nabídek, které považuje za zajímavé. V případě změny preferencí je možná úprava struktury využívaných výhod. Za jeho výhodu je považováno zlepšení image firmy, neboť zaměstnanci si váží možnosti volby, flexibilita, individuální zaměření na potřeby zaměstnanců a zvětšení motivace. Naopak mezi nevýhody patří administrativní náročnost (Šikýř, 2012, Bláha 2005).

10.4.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Organizace poskytuje zaměstnanecké výhody se záměrem motivace. Jejich prostřednictvím se snaží upoutat vhodné uchazeče na pracovní místo a tím obstát v konkurenčním procesu. Možné kandidáty zaujme podnik po vyhodnocení kladů a záporů a porovnáním, co organizace nabídne navíc oproti ostatním zaměstnavatelům. Důležité je také stimulovat současné zaměstnance zůstat v organizaci (Forsyth, 2009).

V Evropě jsou zaměstnanecké výhody rozdělovány do tří skupin. Jak uvádí Koubek (2007), lze je rozdělit na:

- Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
- Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.).
- Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).“

Je třeba upozornit na to, že ani obsáhlá škála zaměstnaneckých benefitů nemusí zaručovat spokojenost. Dle DMC MANAGEMENT CONSULTING motivační účinek je brán jako krátkodobý a později se nově zavedený benefit stane standardem. Forma benefitu v podobě teambuildingu za účelem podpory týmové spolupráce může přispět ke zlepšení atmosféry i motivace členů. Zaměstnancům chybí motivy spokojenosti, mezi které patří pochvala, úspěch, ale i dobré mezilidské vztahy. Za motivační faktory je považována také zpětná vazba, pracovní vztahy, úspěch i odpovědnost. Jinak řečeno, za výrazný podíl na motivaci je považována motivace nepeněžní. Vyslovením kritiky či pochvaly vyjadřuje nadřazený svůj zájem, neboť nesprávnou zpětnou vazbou naopak dává prostor pro demotivaci. Problém ovšem nastává v nahrazování klasických komunikačních nástrojů, v podobě přímého kontaktu s pracovníky a týmem, technikou. Dosažitelnost odměn se zřetelným cílem je první krokem pro zajištění motivace, následuje vyplácení ne ze zvyku, ale za lepší výkon, podpořené zdůvodněním vyplácení v podobě již několikrát zmíněné zpětné vazby.

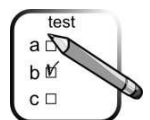
Doplnění motivace podle Albse (2005) je v nenákladné formě uznání, která podporuje motivaci pracovníků v podobě slova „děkuji“. Nikdo nemá rád pocit nedůležitosti. I jednoduchá práce je významná, jinak by nebyl nikdo najímán. Za nutnost je pokládáno vysvětlení smyslu pracovníkovi jeho práce. V neposlední řadě je uvedena myšlenka, pokud chce být společnost úspěšná, musí poskytnout pracovníkům prostředky pro úspěšnou práci, neboť jejich úspěch je také úspěch společnosti.

Shrnutí (Styl 1)

Odměňování pracovníků je velmi důležitou aktivitou v oblasti řízení lidských zdrojů. Za svůj pracovní výkon očekávají zaměstnanci odpovídající finanční, ale i nefinanční ohodnocení. Pokud je toto správně nastaveno, jsou zaměstnanci dostatečně stimulováni i motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Organizace by měla nastavit systém odměňování v závislosti na charakteru práce zaměstnanců, ale i s ohledem na to, co na dané zaměstnance působí jako motivační. Vedle systému odměňování poskytují firmy také tzv. zaměstnaneckých výhod, které nejsou navázány přímo na výkon konkrétního zaměstnance, ale působí plošně na zaměstnance. Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v ČR patří dotované stravování, dále vzdělávání zaměstnanců, týden dovolené navíc či příspěvky na penzijní a životní pojištění. Poskytováním zaměstnaneckých výhod projevuje firma snahu pečovat o své zaměstnance nad rámec svých zákonných povinností.

Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi mzdou a platem?
2. Jaké znáte základní formy mezd?
3. Co je to minimální mzda?
4. Co jsou to zaměstnanecké výhody?
5. Jmenujte nepeněžní hmotné zaměstnanecké výhody.
6. Co je to cafeteria systém?



Literatura

ALBS, Norbert. Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, 2005. ISBN 3-589-23680-9

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DMC MANAGEMENT CONSULTING. Motivací nejsou jen materiální odměny. [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/200-navrh-novely-zakoniku-prace>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. s. 103. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.