



Predikční model - nástroj volby a tvorby odměňovacího systému

The Prediction Model - Tool of Choice and Creation of the Payment System

Monika Šimánková

Abstract

Purpose of the article This article firstly summarizes theoretical datum about reward management for manual working professions, describes advantages and disadvantages of single payments system. In second chapter it clears up what the prediction model is. It illustrates reason of creation and its using. Subsequently it illustrates how describing process works in a model, origin of information model databases and which basic payment systems are in this model used. Third chapter brings schemes and graphs of model outcomes.

Scientific aim Created prediction model should help with choosing of right payment system. It is focused to help set the curve of rewarding, which influences all model structures. Second aim is research of stimulation payments system in engineering companies and experiences with dependence between rewarding and higher employee output is mentioned.

Methodology/methods Firstly, the background research of literature from sphere of payment system was used. Subsequently outcomes of research about stimulation payments system manufacturing engineering companies were noticed. The prediction model is product of my own work.

Findings Predikční model ukazuje, jak vybraný systém odměňování ovlivňuje výnosy a náklady společnosti a jak podporuje zvyšování výkonu a produktivity firmy.

Conclusions (limits, implications etc) In the field of reward management is very difficult to find the best parameters according to we want to reward employee, because every parameter has its own limits. The most difficult is finding the best connection between stimulus and employee output in order that employee behavior, which is influenced by payment system supports company goals and strategies.

Keywords: stimulation payments system, reward management, the prediction model

JEL Classification: J33

Úvod

Systémy odměňování mají přímý vliv na chod a výkonnost podniku. Správným výběrem systému odměňování a jeho vhodným nastavením můžeme významně ovlivnit výnosy i náklady podniku.

Cílem tohoto článku je seznámení se základními možnostmi odměňování manuálních pracovníků, popis jednotlivých modelů odměňování a shrnutí jejich kladných a záporných stránek. Na základě těchto znalostí byl vytvořen predikční model, který vychází z databáze nejčastěji používaných modelů u zakázkových strojírenských společností, získaných během výzkumu, který proběhl v roce 2009 a 2010.

Predikční model na základě rozhodovacího procesu vybere vhodný odměňovací systém. Dalším krokem je nastavení křivky odměňování. Výchozím bodem pro stanovení křivky odměňování je analýza bodu zvratu u konkrétního podniku. Na základě křivky jsou pak odměny přidělovány v souvislosti se zvýšeným výkonem. Zvýšený výkon i zvýšená hodnota vyplacených odměn a tedy i mezd se projevuje spolu s dalšími změnami ve výkaze zisku a ztráty, který je použit k zobrazení vlivu systému odměňování na zkoumanou společnost. I když jsou v modelu použity dva základní odměňovací principy, jejich výstupy jsou zobra-

zeny stejně (Obrázek 1) pro lepší orientaci uživatele.

1 Systémy odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky

Systémy odměňování dle výsledků stimulují pracovníky tím, že váží jejich mzdu nebo část jejich mzdy na výkon (počet položek, které vyrobí apod). Hlavní druhy systémů odměňování dle výsledků práce pro jednotlivce můžeme shrnout takto:

- Úkolová mzda
- Systémy normování práce
- Mzda s měřeným denním výkonem
- Odměna dle výkonu
- Skupinové nebo týmové odměny

Skupinové nebo týmové odměny jsou často používány ve společnostech, kde je problém s měřením individuálního výkonu zaměstnance např. v zakázkových výrobních společnostech.

V následujících kapitolách se budu věnovat porovnání systémů odměňování dle výsledků pro manuální pracovníky.

1.1 Úkolová mzda

Odměna je závislá na výstupu. Její použití je možné u prací, při nichž má pracovník pod kontrolou množství vyrobených jednotek, například v zemědělství, oděvnictví, zpracovatelském průmyslu.

Tabulka 1 Porovnání výhod a nevýhod úkolové mzdy

	Výhody	Nevýhody
Zaměstnavatel	přímé motivování jednoduchost provedení	ztráta kontroly nad výstupem problémy s kvalitou
Zaměstnanec	možnost krátkodobě předvídat výdělky samostatná regulace tempa práce	obtížně předvídatelné výdělky v dlouhodobé perspektivě práce může být stresující

Zdroj: Upraveno dle Armstrong (2007)

Tabulka 2 Porovnání výhod a nevýhod systémů normování práce

	Výhody	Nevýhody
Zaměstnavatel	nabízí to, co se jeví jako věd. metoda spojení odm. s výkonem může vést k význam. růstu produktivity	obtížně se provádějí mohou degenerovat a způsobit neúměrný růst mezd v důsledku špatných norem
Zaměstnanec	obj. metoda vazby mzdy na výkon pracovníci mohou být zapojeni do procesu vytváření norem	normování může být subj. záležitost výdělků mohou kolísat v důsledku měnících se požadavků na práci

Zdroj: Upraveno dle Armstrong (2007)

Tabulka 3 Porovnání výhod a nevýhod mzdy s měřeným denním výkonem

	Výhody	Nevýhody
Zaměstnavatel	pracovníci jsou povinni provádět konkrétně stanovenou úroveň výkonu	cíle výkonu se mohou stát snadno dosažitelnými může být obtížné cíle výkonu měnit
Zaměstnanec	nabízí vysoce předpověditelné výdělků	pracovníci nemají příležitost být odměňováni dle svého úsilí

Zdroj: Upraveno dle Armstrong (2007)

Tabulka 4 Porovnání výhod a nevýhod odměňování dle výkonu

	Výhody	Nevýhody
Zaměstnavatel	odměňují individuální příspěvní, aniž by bylo nutné měřit nebo norm. práci vhodné pro zprac. odvětví	měření nebo posuzování výkonu může být obtížné nepřináší žádnou přímou pobídku
Zaměstnanec	příležitost být odměňován za vlastní úsilí	posuzování pracovního výkonu může být zkreslené.

Zdroj: Upraveno dle Armstrong (2007)

1.2 Systémy normování práce

Normování práce je používané ke stanovení standardních úrovní výstupů během určitého období nebo norem spotřeby času na danou práci či úkol. Bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem nebo úsporou času.

Tento model je vhodný pro práce opakující se v krátkém cyklu, kde změny ve struktuře práce nebo v její podobě jsou málo časté, prostě jsou omezené a manažeři či mistři jsou schopni tento systém udržovat a řídit.

1.3 Mzda s měřeným denním výkonem

Odměna je stanovena nejvyšší sazbou na základě srozumění, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů.

Každý pracovník musí být naprosto oddán vykonávání své práce.

Podstatné jsou vysoké standardy měření práce, vhodné systémy kontroly a rozpoznání nedostatků v plnění úkolů.

1.4 Odměna dle výkonu

Jedná se o odměny k základním sazbám vztahující se k hodnocení individuálního výkonu.

Užívá se jako součást programu harmonizace odměňování (manuálních a ostatních pracovníků) nebo jako alternativa systémů normování práce či zlepšování systémů vysokých denních sazeb.

1.5 Skupinové nebo týmové odměny

Skupinám nebo týmům jsou vypláceny odměny (bonusy) na základě jejich výkonu, který

je posuzován podle plnění norem nebo dosažení cílů.

Model je vhodný při odměňování týmové práce, a sice v případě, že úsilí týmu lze měřit a možno posuzovat jako alternativu k individuálnímu odměňování (zvláště v případech, kde je individuální odměňování podle výsledků neefektivní).

2 Predikční model

Predikční model byl vyvinut na základě zkušenosti s tvorbou systémů odměňování pro strojírenské společnosti.

Cílů při odměňování zaměstnanců je hned několik. Jedním z nich je zvýšení produktivity či efektivity práce. Dalším je spravedlivé odměňování a spokojenost zaměstnanců. Při tvorbě systému odměňování chce management podniku zodpovědět hned několik otázek, jako např. Kolik mě odměňování bude stát? Jaké přínosy mohu očekávat? O jakou část z nového zisku se podělím se svými zaměstnanci? Jaký je optimální poměr mezi výnosy a náklady?

Ale to už jsem pokročila ve svých úvahách dále. Na samotném začátku tvorby systému jsou otázky mnohem prostší.

Jako manažer podniku jsem se rozhodla zavést odměňovací systém. Jaké mám tedy možnosti? Jaké existují v současné době systémy odměňování použitelné pro výkonnostní odměňování zaměstnanců dělnických profesí? Které podmínky musím splnit, abych mohla ten či onen model zavést?

Rozhodla jsem se na tyto otázky zodpovědět tvorbou predikčního modelu.

2.1 Rozhodovací proces

Na začátku popisovaného predikčního modelu je rozhodovací proces. Manažer zodpovězením několika otázek zjistí, na který mo-

del je v tuto chvíli jeho společnost připravena. Rozhodovací proces mu pak tento model zobrazí. Samozřejmě je možné, aby si i přesto manažer vybral model jiný, pak je nutné přepnout na stránku, kde jsou popsány jednotlivé modely a podmínky nezbytné pro jejich aplikaci včetně nezbytného HW a SW.

2.2 Databáze modelů

Databáze modelů byla vytvořena v souvislosti s výzkumem zakázkových strojírenských společností a jimi používaných odměňovacích systémů, který probíhal v letech 2009 a 2010. Po zpracování výsledků výzkumu mě velmi překvapilo, že všechny zkoumané společnosti používají tři základní typy odměňování pracovníků v dělnických profesích.

Menší společnosti stále používají odměňování zaměstnanců dle výkonu (viz. kap. 1.4), ovšem v podobě uvážení mistra. Částka k přerozdělení přidělená mistrovi je nejčastěji přiřazována dle uvážení managementu, plnění plánu či výsledků hospodaření v předchozím měsíci, kvartále apod. bez bližšího vázání na výkon jednotlivce. Tento model odměňování nebyl zařazen do databáze modelů predikčního modelu právě z důvodu chybějící vazby na výkon jednotlivce či skupiny.

Dalším modelem je pak odměňování dle produktivity skupiny či střediska (model produktivity). Jedná se o variantu rozdělování skupinové nebo týmové odměny (viz. kap. 1.5). Produktivita je spočtena za vytčené období a to buď na základě výkonu a odpracovaných hodin, nebo výkonu a vyplacené sumy mezd. Podrobnější vzhled čitatele produktivity je odlišný případ od případu, počínaje hrubou produktivitou až po odečítání různých účtů dle uvážení managementu.

Tabulka 5 Porovnání výhod a nevýhod skupinových nebo týmových odměn

	Výhody	Nevýhody
Zaměstnavatel	povzbuzuje týmovou spolupráci nejsou příliš individuální	přímý pobídkový účinek může být omezený
Zaměstnanec	odměny jasně závisí na společném úsilí skupiny minimalizuje kolísání výdělků	nerespektuje individuální úsilí a přispění

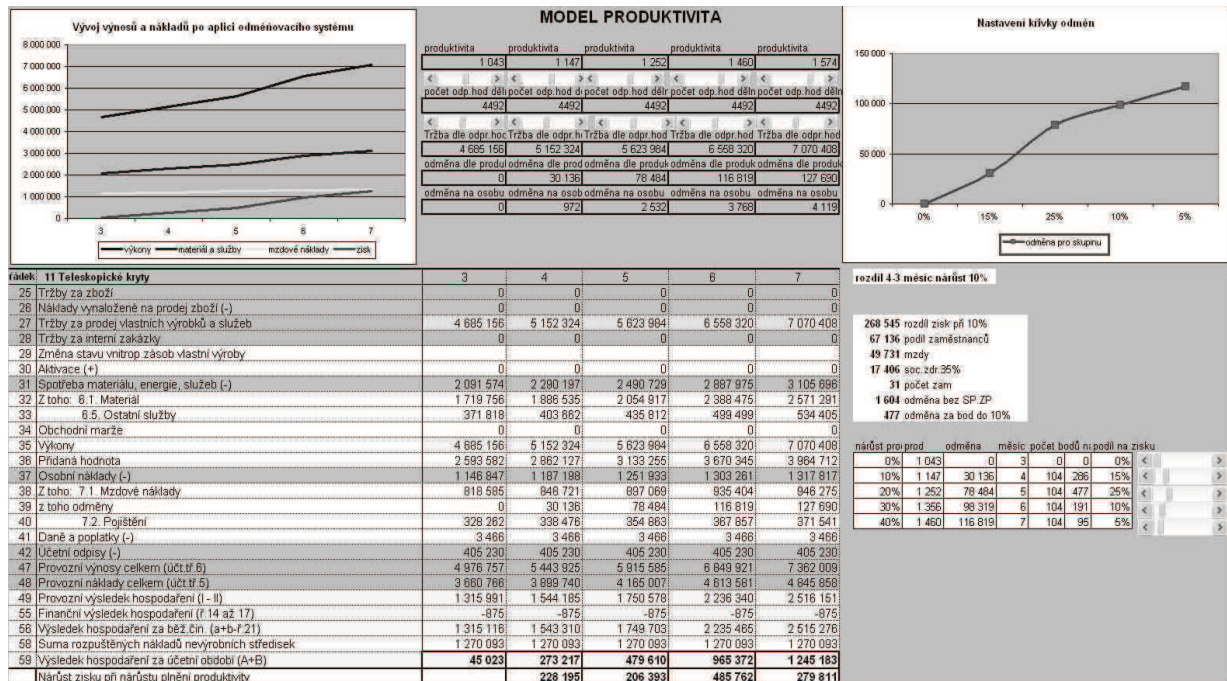
Zdroj: Upraveno dle Armstrong (2007)

Pro model produktivita ve formě, kterou je prezentován v predikčním modelu, je nezbytné přiřadit k vybrané skupině tržby za výrobky, které skupina vyrobila. Pokud byla ke tvorbě výrobku použita i kooperace některého z dodavatelů, je nezbytné tuto kooperaci od tržby za výrobek odečíst. K vybrané skupině je nezbytné přiřadit rovněž odpracované hodiny a umět je rozlišit na práci v normálním a přesčasovém režimu. Tento model nevyžaduje žádný složitější software. Stačí prostá evidence výrobků, tržeb, kooperací a odpracovaných hodin. Pokud má společnost dostatek zakázek (a tudíž zaměstnanci dostatek práce), má tento model své výhody i při zvýšeném výkonu díky úzké provázanosti na výsledky hospodaření společnosti.

Poslední používaným modelem je pak odměňování na základě plnění norem (model normy). Jedná se o jednu z variant systému normování práce (viz kap. 1.2), kdy částka odměny je určena na skupinu nebo jednotlivce dle poměru normovaného a odpracovaného času či normovaných a skutečně odvedených kusů. Tento model je z hlediska potřebných dat nejnáročnější. Pro správnou funkci modelu musí mít společnost zpracován systém norem. Normy by měly odpovídat skutečnosti. Pokud

tak není, pak by jejich měkkost či tvrdost měla být průměrně u všech operací přibližně stejná. Disproporce norem pro jednotlivé operace či pracoviště může způsobit nerovnost v odměňování. Na pracovníka či skupinu pracovníků musíme být schopni stanovit konkrétní výrobky, operace, které na nich pracovník zpracovává, čas normovaný a čas skutečně odpracovaný. Tento model se dá teoreticky rovněž zavést bez použití přídatných hardwaru či softwarů, ale jeho evidence bude náročná. Zvláště pak v případě výrobku, jehož výroba je rozdělena na několik operací, kde se tyto jednotlivé operace zpracovávají na různých pracovištích a různými skupinami pracovníků.

V tomto případě doporučuji zavedení výrobních terminálů určených k odhlašování zpracovaných operací on-line a zavedení čárových kódů, pomocí kterých bude k odhlašování docházet. Je samozřejmě možné použít jen přídatný počítač a ruční odhlašování na PC, ale to doporučuji pouze u technologických postupů, kde jedna operace trvá průměrně několik desítek minut, popř. hodin a kvalita pracovníků vede k oprávněné důvěře ve vkládání správných dat správným způsobem.



Obrázek 1 Zobrazení výsledků v predikčním modelu

Zdroj: Vlastní práce

3 Zobrazení modelu

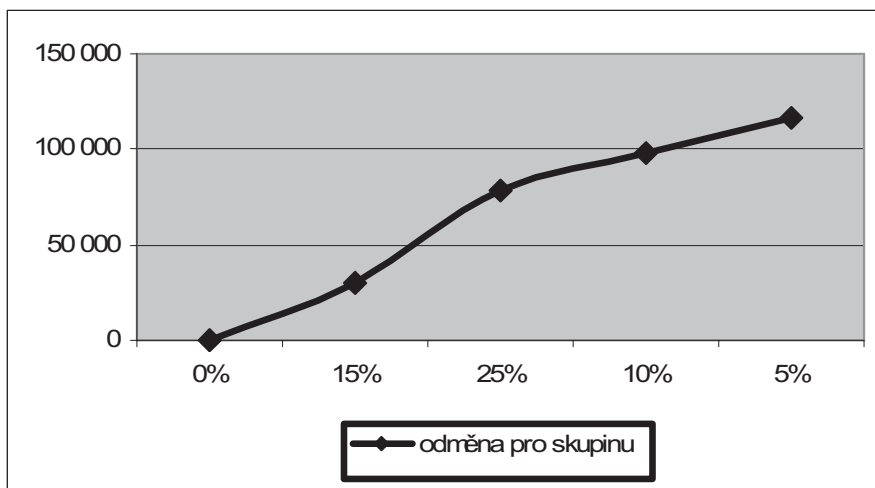
V predikčním modelu jsou v současné době umístěny dva základní typy odměňování - dle dosažené produktivity (model produktivity) a dle plnění norem (model normy). Oba modely jsou pro snazší orientaci zobrazeny stejně.

Stránka zobrazení modelu (viz. Obrázek 1) obsahuje zkrácenou výsledovku zobrazující vliv nákladů a výnosů z modelu na hospodářství společnosti. Model byl vytvořen na základě případové studie na vybrané společnosti. Použitá data jsou skutečná a funkčnost systému byla ověřena na hospodářství společnosti.

Při zobrazení vlivu modelu na výsledovku společnosti bylo využito rozdělení účtů na va-

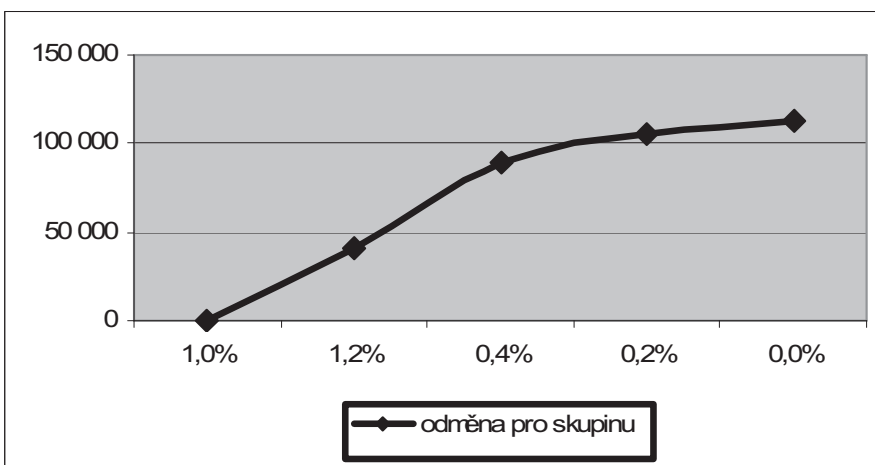
riabilní a fixní. Variabilní účty byly zavěšeny na tržby, náklady související s odměňováním pak na tabulku odměn konkrétního modelu. Pro lepší zobrazení vývoje výsledovky při jednotlivých výkonech společnosti je zobrazena v pěti po sobě jdoucích měsících (viz obrázek). V každém měsíci je možné zvolit jakýkoli výkon, plnění norem nebo produktivity a s tím související přidělení nákladů za odměňování apod.

Model je rovněž možné použít k tvorbě linie odměňování, která je při aplikaci odměňovacího modelu nejdůležitější. Linie odměňování je reprezentována grafem, který zobrazuje výši odměny přiřazené za jednotku. Jednotka se liší dle typu modelu. Základem pro výpočet hranice odměny je stanovení bodu zvratu.



Graf 1 Nastavení křivky odměn pro model produktivity

Zdroj: Vlastní práce



Graf 2 Nastavení křivky odměn pro model normy

Zdroj: Vlastní práce

Dle mého názoru by se odměny měly vyplácet až se zisku. V modelu produktivity (Graf 1) je použito hranice nulového bodu a hranice zvýšení produktivity o 10%. Ze zisku je část vyplacena jako odměna pracovníkům, kteří se na zvýšené produktivitě podíleli, a část plyne firmě. Jak velké budou tyto části si může společnost nastavit dle svého uvážení. I k tomu model slouží. Jakmile je určena hranice dělby zisku (ve 4 bodech), přidělí se zisk k jednomu bodu a vypočte se tabulka hodnot pro jednotlivé body. Z této tabulky pak čerpá model při změně produktivity.

U modelu norem (Graf 2) je princip výpočtu velmi podobný. Po výpočtu bodu zvratu se stanoví hodnota zisku při plnění norem na 110%. Dále je pak postup analogický k modelu produktivity.

Při změně výše odměny za jednotku se překreslí graf a změní hodnoty ve výsledovce. Takto si může manažer dle jeho potřeb optimálně nastavit křivku odměn a přitom sledovat změny v hospodaření společnosti.

Zobrazení modelu je doplněno o graf, sledující vývoj nejdůležitějších hodnot ve výsledovce jako např. tržby, zisk, náklady na mzdy apod. (Obrázek 1).

4 Diskuse

Odměňování zaměstnanců nejen manuálních profesí je otázka velice složitá. Na správné odměňování se budou názory vždy různit.

References

- ADAIR, J. (2004) Efektivní motivace. Praha: Alfa publishing. 178 s.
- ARMSTRONG, M. (2009) Odměňování pracovníků. Praha: Grada. 2009. 442 s.
- ARMSTRONG, M. (2007) Reward management. London: Kogan Page Limited. 2007. s.722.
- ARMSTRONG, M. (2006) Performance management. Key strategies and practical guidelines. London: Kogan Page Limited. 216 pp.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2009) Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. 800s.
- BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. (2005) Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books. 284 s.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005) Management organizačního chování. Praha: Grada Publishing. 340s.
- HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. (2007) Systémy odměňování v organizacích. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita.

Tento model si klade za cíl pomáhat při rozhodování díky jeho možnosti modelovat křivku a sledovat změny.

Stanovení nulového bodu, výše podílu zaměstnanců na zvýšeném zisku i odměna při změně o bod či procento, pak budou s největší pravděpodobností v každém podniku předmětem horké debaty. Tento model si neklade za cíl stanovit dogma či absolutní pravdu pro všechny společnosti. Cílem je co nejvíce zjednodušit a zobrazit změny v nákladech a výnosech pro jednotlivé varianty.

Závěr

Jedním z cílů disertační práce i tohoto článku, je seznámení se základními možnostmi odměňování zaměstnanců dělnických profesí. Hlavním úkolem bylo pak provedení výzkumu u zakázkových strojírenských společností a na základě tohoto výzkumu pak tvorba databáze systému odměňování jako základu vznikajícího predikčního modelu.

Dalším cílem je zevrubný popis funkčnosti a hlavní myšlenky predikčního modelu a jeho dílčích cílů, mezi které patří:

1. Umožnit výběr správného systému odměňování a upozornit na nezbytná data (či prostředky) nutné k jeho zavedení.
2. Pomoci s nastavením linie odměňování
3. Zobrazit ovlivnění výsledků a nákladů podniku při zavedení daného systému a výběru linie odměňování.

- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HUTTLOVÁ, E. (1998) Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 147s.
- KOUBEK, J. (2004) Řízení pracovního výkonu. Praha: Management press. 209 s.
- NEKONEČNÝ, M. (2004) Motivace lidského chování. Praha: Academia. 270 s.
- PILAŘOVÁ, I. (2008) Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada. 120 s.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004) Motivace pracovního jednání. Praha: Vysoká škola ekonomická. 115 s.
- ROBBINS, S., COULTER, M., (2004) Management. Praha: Grada Publishing. 2004. 600s.
- RYNES, S. L., GERHART, B., MINETTE, K. A. (2004) The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management. vol. 43, Iss. 4.

Author (s) contact (s)

Ing. Monika Šimánková

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky
Kolejní 2906/4,
612 00 Brno, Česká republika
E-mail: sovikovam@email.cz

Doručeno redakci: 31.3.2011

Recenzováno: 8.5.2011

Schváleno k publikování: 30.5.2011