

## PRACOVNÁ SILA AKO VÝROBNÝ FAKTOR

Jedným zo základných potenciálnych výrobných faktorov, ktoré aktívne pôsobia vo výrobnom procese a odovzdávajú v ňom svoj výkon, je **pracovná sila**. Na aktivizáciu ľudského činiteľa, a teda aj na pracovné výsledky, pôsobí komplex vplyvov, napr. vlastné schopnosti človeka, jeho kvalifikácia, povaha vykonávanej práce a jej ocenenie, ale aj organizácia práce, pracovné a mimopracovné podmienky. Základným nástrojom pri plnení hospodárskych a sociálnych cieľov je **personálna práca** – jej cieľom je aktívna a cieľavedomá podpora plnenia hlavného cieľa podniku, ktorým je udržanie a rozvoj podniku. Je to teda kvalita ľudského potenciálu, ktorá má vplyv na dynamiku podniku.

**Ľudská práca** – vynaloženie psychických a fyzických schopností človeka na dosiahnutie cieľov podniku. Pracovný výkon človeka je závislý od dvoch základných faktorov:

- **fyzické a duševné schopnosti človeka**, t.j. jeho vek, nadanie, odborné vzdelanie, praktické skúsenosti a pod. – tieto faktory manažér nemôže ovplyvniť
- **súbor faktorov ovplyvňujúcich vôľu a chuť k práci** – zahŕňa v sebe moment motivácie k práci, preto ich manažér môže ovplyvňovať

G. Wohe rozlišuje 4 faktory motivácie k práci:

- a) výber ľudí
- b) pracovné podmienky
- c) podnikové sociálne služby
- d) výška mzdy a spôsob odmeňovania

Práve rozvíjaním týchto činností, t.z. správnym výberom pracovníkov, tvorbou optimálnych pracovných podmienok, zabezpečovaním podnikových sociálnych služieb a správnym stanovením mzdy a spôsobu odmeňovania, môže manažment ovplyvniť výsledok práce pracovníka.

### 1. Normovanie práce a stanovenie potreby pracovníkov

Normovanie práce = vedecky zdôvodnené vymedzenie súboru vzájomne na seba nadväzujúcich a podmieňujúcich sa pracovných noriem určujúcich:

- spôsob práce (predpisy deľby a kooperácie práce a normy pracovného postupu)
- kvalifikačnú náročnosť práce (normy kvalifikácie)
- množstvo práce potrebné na plnenie pracovných úloh (normy spotreby práce)

Pre potreby plánovania počtu pracovníkov, produktivity ich práce a miezd sa využívajú **normy spotreby práce** – určujú množstvo živej práce, ktoré je potrebné na vykonanie určitej pracovnej úlohy. Podľa formy ich vyjadrenia rozlišujeme:

- a) **výkonové normy** – určujú sa buď ako normy času (množstvo času potrebné na uskutočnenie určitej pracovnej činnosti) alebo ako normy množstva (aké množstvo úkonov alebo operácií má pracovník uskutočniť za jednotku pracovného času)
- b) **normy obsadenia** – vyjadrujú sa buď ako normy obsluhy (počet strojových jednotiek, ktoré má obsluhovať jeden pracovník) alebo ako normy počtu (počet pracovníkov určitej kvalifikácie, ktorí sú potrební na určitom konkrétnom organizačnom útvere, aby tento mohol plniť svoju funkciu)
- c) **normy prácnosti** – udávajú množstvo pracovného času potrebné na zhotovenie určitého výrobku

Pri plánovaní potreby pracovníkov (hlavne robotníkov) sa uplatňujú tieto metódy:

- **METÓDA NORMOHODÍN** – je možné vypočítať potrebný počet robotníkov, ktorí pracujú na normovaných prácach

$$\text{počet robotníkov (R)} = Q_{nh} / (E\check{C}F * k)$$

$Q_{nh}$  – potreba normohodín na plánovaný objem výroby

$E\check{C}F$  – efektívny (využiteľný) časový fond

$k$  – koeficient plnenia výkonových noriem

- **METÓDA NORIEM OBSLUHY** – vychádza sa zo skutočnosti, že určité druhy prác nie je účelné normovať, pretože výkon robotníka viac-menej závisí od technického vybavenia. Táto metóda sa využíva hlavne v podnikoch hutníckeho a chemického priemyslu, kde robotníci obsluhujú agregáty a aparáty.

$$R = (D * s * h * n_p) / E\check{C}F$$

$D$  – počet dní prevádzky technologického miesta

$s$  – počet smien za deň

$h$  – dĺžka smeny v hodinách

$n_p$  – norma počtu (počet pracovníkov určitej kvalifikácie, ktorí sú potrební na určitom organizačnom útvere)

- **METÓDA OBSLUHOVÝCH MIEST** – je výhodná tam, kde je viac rovnorodých pracovných miest, ktoré treba obslúžiť. Používa sa hlavne pre plánovanie potrebného počtu pomocných robotníkov (nastavovači strojov, údržbári, robotníci v sklade a pod.)

$$R = (D * s * h * O_m) / (E\check{C}F * N_o)$$

$O_m$  – počet obsluhovaných technologických miest

$N_o$  – počet technologických miest obsluhovaných jedným robotníkom – norma obsluhy

## 2. Výber pracovníkov

Je to prvý krok v celom reťazci práce personálneho manažéra. Východiskom pri výbere pracovníkov sú informácie o potrebe pracovníkov, ich štruktúre a o zdrojoch pracovných síl – tieto zdroje môžu byť:

- **vonkajšie** – ponuka práce (absolventi škôl, uvoľnení pracovníci z iných organizácií, pracovníci, ktorí chcú zmeniť zamestnanie, nezamestnaní a pod.)
- **vnútorné** (pracovníci uvoľnení v dôsledku technického rozvoja, zmien v štruktúre výroby, organizačných zmien a pod.)

Celý proces výberu pracovníkov sa skladá z viacerých na seba nadväzujúcich krokov:

- a) presný popis práce a pracovného miesta, jeho zaradenie do organizačnej štruktúry a komunikačných vzťahov s inými miestami, ďalej stanovenie požiadaviek a nárokov, ktorými by mali pracovníci disponovať (profesné zameranie, dosiahnutá kvalifikácia, prax, vedomosti, niekedy aj osobné charakterové vlastnosti, referencie od predchádzajúceho zamestnávateľa a pod.)
- b) širší výber – napr. výberovým konaním, konkurzom, osobným pohovorom
- c) analýza schopností uchádzača, zistenie širších informácií o ňom, napr. zadanie a riešenie konkrétnych úloh, IQ testy, psychologické, jazykové a odborné testy
- d) rozhodnutie o výbere

Činnosti spojené so získavaním a výberom pracovníkov sú veľmi citlivou oblasťou personálnej politiky a majú vplyv na činnosť celého podniku. Podnik pri nich vstupuje do kontaktu s verejnosťou, spôsob jeho postupu, serióznosť voči uchádzačom i vlastným zamestnancom sa stávajú súčasťou imidžu podniku. Táto činnosť sa stáva súčasťou podnikovej kultúry.

### 3. Tvorba optimálnych pracovných podmienok

Ide o zlepšovanie kvality pracovného života – kvalita pracovného života je komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese a vplyvajú na jeho efektívny priebeh. Ovplyvňujú ju hlavne časové podmienky práce a pracovné prostredie.

**Časové podmienky** určujú dĺžku a štruktúru pracovného času, účelné striedanie práce a odpočinku zamestnancov v rámci smeny, týždňa a roka.

**Pracovné prostredie** vplýva hlavne na pracovnú pohodu a výkon pracovníka. Faktory pracovného prostredia môžeme rozdeliť na:

- *fyzikálne faktory* – osvetlenie, farebná úprava, hluk, otrasy, vibrácie, mikroklimatické podmienky (teplota, vlhkosť, prúdenie vzduchu), čistota ovzdušia, žiarenie
- *sociálno-psychologické faktory* – participácia na rozhodovaní, tempo práce, monotónnosť, nároky na spoľahlivosť, formálne a neformálne vzťahy na pracovisku a pod.

### 4. Podnikové sociálne služby

Je to komplex činností, resp. služieb, ktoré podnik poskytuje svojim pracovníkom a ich rodinným príslušníkom. V hierarchii hodnôt zamestnancov zohráva významnú úlohu. Patrí sem:

- a) **system podnikové vzdelávania** – náplňou týchto činností je oblasť kvalifikácie, t.j. profesnej prípravy orientovanej na formovanie znalostí, zručností a skúseností. Patrí sem aj rekvalifikácia. V príprave podnikového vzdelávania je nutný systematický a plánovitý postup vychádzajúci z predpokladaného vývoja štruktúry pracovníkov a požiadaviek na ich schopnosti.
- b) **zabezpečovanie sociálnych potrieb pracovníkov** – napr. príspevky na podnikové stravovanie, podnikovú rekreáciu a ďalšie aktivity voľného času, zdravotnícku starostlivosť, starostlivosť o deti predškolského veku, podnikové pôžičky, poistenie...

### 5. Odmeňovanie pracovníkov

**Mzda** – odmena za prácu, t.j. je cenou výrobného faktora. Ovplyvňuje výšku nákladov, a tým aj tvorbu HV. Zákon o mzde definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej povahy (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Mzda má 2 základné funkcie:

- a) **ekonomická funkcia** – sledujeme ju v 2 rovinách:
  - **národohospodárska funkcia** – sleduje makroekonomické vzťahy najmä vo vzťahu k tovarovo-peňažnej rovnováhe (vyjadruje proporciu medzi tovarom na trhu a výškou disponibilných peňažných príjmov, ktoré obyvateľstvo vynakladá na nákup tovarov a služieb) a inflácii (vzťah mzda – produktivita práce – ceny tovarov a služieb)
  - **podnikovohospodárska funkcia** – člení sa na:
    - *nákladovú funkciu* – mzda ako cena práce ovplyvňuje výšku nákladov podnikovej činnosti. Poznanie tohto faktu vedie k hľadaniu možností znižovania mzdových nákladov a efektívnemu vynakladaniu živej práce.
    - *stimulačnú (motivačnú) funkciu* – súvisí s pôsobením mzdy na pracovný výkon. Považujeme ju za jeden z najvýznamnejších faktorov motivácie.
- b) **sociálna funkcia** – je dimenziou štátnej sociálnej politiky a využíva sa predovšetkým pri usmerňovaní minimálnej životnej úrovne, pri zabezpečovaní sociálneho zmiernu a pod.

Podnik pri určovaní výšky a štruktúry mzdových prostriedkov musí rešpektovať:

- *širšie súvislosti tvorby mzdových prostriedkov* – sú to rôzne legislatívne obmedzenia (v SR sú to Zákonník práce, Zákon o mzde a Zákon o VZP a odvodoch do fondu zamestnanosti, Generálna dohoda, kolektívne zmluvy)
- *užšie súvislosti tvorby mzdových prostriedkov* – najvyšším princípom je spravodlivé odmeňovanie. Základnými mzdovotvornými faktormi práce sú:

- pracovná funkcia v podniku
- pracovný výkon a správanie
- ohodnotenie mimoriadnych okolností
- situácia na trhu práce

## FORMY MIEZD

### a) základné formy miezd

- **časová mzda** – jej použitie je účelné v činnostiach s pevne stanovenými postupmi práce, kde zamestnanec neovplyvňuje rozhodujúcou mierou, svojou aktivitou a schopnosťami výsledok práce. Mzdu vypočítame ako súčin časových jednotiek a určenej sadzby peňazí za časovú jednotku:

$$mzda = odpracovaný\ čas * sadzba\ za\ jednotku\ času$$

Výhody – jednoduchosť evidencie, šetrenie človeka a strojov, zabránenie príliš rýchlemu pracovnému tempu a ním podmienenému zníženiu kvality

Nevýhody – podnik nesie riziko pracovného výkonu sám, resp. na zníženie tohto rizika musí na pracovnú silu dohliadať

- **úkolová mzda** – musíme poznať výkonové normy, ktoré musia byť pracovníkom vopred známe a nesmú sa meniť bez dôvodu a so spätnou platnosťou. Jednoduchú úkolovú mzdu vypočítame ako súčin vyrobených jednotiek a mzdovej sadzby za jednotku výkonu:

$$mzda = mzdová\ sadzba\ za\ vyrobenú\ jednotku * množstvo\ vyrobených\ jednotiek$$

Osobitnou formou úkolovej mzdy je **akordná mzda** – určenie rozsiahlejšej časti, príp. celej uzavretej úlohy so stanovením termínu splnenia a výšky odmeny za splnenie, napr. v stavebníctve

Výhody – podnecovanie k vyššiemu výkonu, podnik nenesie riziko za nižšie výkony, mzdové náklady sa vyvíjajú proporcionálne vyrobenému množstvu

Nevýhody – nebezpečenstvo, že pracovné tempo bude príliš vysoké, čo povedie k rýchlejšej spotrebe síl, ku zvýšenému opotrebeniu HIM a ku zníženiu kvality pracovných postupov

- **podielová formy mzdy** – je vysokomotivačnou formou mzdy pre niektoré činnosti. Základom je stanovenie podielu odmeny pre pracovníka na vytvorenom prínose (napr. na tržbách, zisku). Je účelné stanoviť jasné pravidlá delby zárobku medzi členov skupiny, ak sa jedná o skupinu spolupracovníkov.
- **kombinovaná mzda** – kombinácia predchádzajúcich foriem mzdy navzájom a tiež s doplnkovými formami

### b) doplnkové formy miezd

- **prémie a odmeny** – zodpovedajú plneniu konkrétnych či osobitných úloh, poskytujú sa po ich splnení a vyhodnotení. Prémia sa obvykle používa v opakovaných prípadoch, odmeny v jednorázových či mimoriadnych prípadoch.
- **príplatky ku mzde** – reagujú na špecifiká práce a po dodržaní podmienok pre ich výplatu ich musí zamestnanec dostať. Sú to napr. príplatky za prácu v dňoch pracovného pokoja, v noci, v sťažených podmienkach, rizikové príplatky, príplatky za riadenie, hodnostné v armáde a pod.
- **osobné ohodnotenie** – vzťahuje sa na osobné pracovné schopnosti zamestnanca, slúžia na ocenenie dlhodobej spoľahlivej výkonnosti pracovníka
- **podieľy na HV** – mzdová zložka, ktorá má vyjadrovať zainteresovanosť pracovníkov na použiteľnom zisku

## POHNÚTKOVÉ MZDOVÉ SYSTÉMY

K zavedeniu účinnej hmotnej motivácie musia byť splnené niektoré zásadné predpoklady:

- odvaha manažmentu odmeňovať iba s ohľadom na dosiahnutý výsledok pracovníka, opustiť zotrvačné spôsoby rozpočtovania mzdových prostriedkov útvaram
- stanovenie náročných cieľov, ktoré musia vyústiť v jednoznačné kontrolovateľné výsledky, ktorých splnenie sa musí stať hlavným kritériom výšky odmien riadiacich pracovníkov

- jednoznačná deľba kompetencií medzi riadiacimi pracovníkmi
- existencia reálneho naturálneho plánu výroby na najbližšie obdobie transformovaného do konkrétnych výrobných úloh

Pohnútkové systémy pre základné skupiny pracovníkov:

**a) manažéri:**

- *dlhodobé pohnútkové systémy*, zamerané na dlhodobé ciele firmy – prejavujú sa v zainteresovanosti prostredníctvom vlastníctva CP, a to s obmedzenou skupinou manažérov
- *strategicky orientované pohnútkové systémy* – viažu účasť na výsledku aspoň čiastočne na dohodnutej stratégii, resp. na relatívne uzavreté kroky stratégie alebo na očakávané hodnotové prírastky
- *konceptia tzv. „management accounting“* – tvorba špecifického vnútro podnikového účtovníctva a výpočet ukazovateľov rentability a upravených kritérií pre stanovenie bonusu
- *duálne pohnútkové systémy* – zložené zo straty faktorov úspechu alebo operatívnych činností, obyčajne vo forme portfólií
- *pohnútkový systém zameraný na realistické plánovanie* – odmeňujú za presnosť manažérov pri formulovaní stratégie alebo prognózovaní vývoja prostredia či cieľových veličín
- *krátkodobé pohnútkové systémy* – odmeňujú na základe dosiahnutých krátkodobých cieľov

**b) pracovníci predaja:**

- prírastok objemu tržieb a rentability, kde sú pracovníci stimulovaní k dosiahnutiu maximálnej veľkosti predajnej ceny
- stanovenie naturálneho a hodnotového plánu tržieb na ročné a menšie obdobia
- určenie pásma predajných cien na základe prieskumu či odhadu miery elasticity dopytu
- stanovenie cash flow

**c) technici a robotníci:**

- vypísaním motivujúcich cieľových odmien za vyriešenie stanovených inovačných úloh, a to buď za dosiahnutie či prekročenie úžitkových parametrov, dodržanie či skrátenie termínu alebo za skutočne dosiahnutý výsledok – zisk
- zavedenie jednoduchého systému odmeňovania za zlepšovacie návrhy
- vytvoriť podmienky umožňujúce neformálne združovanie pracovníkov rôznych profesií na riešenie inovačných, racionalizačných úloh, zaviesť tzv. „garážovú technológiu“ vo vnútri podniku

## 6. Produktivita práce

Vyjadruje účinnosť práce, ako sa mzdové náklady zhodnotili vo výstupoch podnikovej činnosti.

Možno ju merať:

- a) priamou metódou:  $PP = \text{objem výroby} / \text{počet výrobných pracovníkov}$
- b) nepriamou metódou:  $PP (\text{prácnosť}) = \text{objem výroby} / \text{množstvo práce v čas. jednotkách}$

Medzi základné faktory, ktoré ovplyvňujú rast PP, patria:

- **prácnosť produkcie** – vzťah medzi prácnosťou a PP je nepriamo úmerný. Prácnosť produkcie je možné znižovať napr. zavádzaním modernejších technológií, automatizáciou a mechanizáciou práce.
- **zmena sortimentu výroby** – orientáciou na výrobky, ktoré nesú menší podiel živej práce
- **dokonalé využitie pracovného času** – napr. predlžovaním účasti ľudí vo výrobnom procese v medziach pracovného času, znižovaním absencií, chorobnosti, úrazovosti, ale aj zdokonaľovaním organizácie práce, čím sa odstránia prestoje a iné časové straty, znižovaním nepodarkovosti a pod.
- **zlepšovanie kvalitatívnej štruktúry pracovníkov** v smere zvyšovania ich kvalifikácie a znižovanie fluktuácie pracovníkov
- **zlepšovanie funkčnej štruktúry IM**
- **zlepšovanie kvantitatívnej a kvalitatívnej stránky využitia materiálu** – odhaľovanie rezerv v hospodárení so surovinami a materiálom, pretože úroveň ich využitia podstatne ovplyvňuje celkovú hospodárnosť a kvalitu produkcie

**Ďalšie kvantitatívne a kvalitatívne charakteristiky živej práce (pohyb, počet, štruktúra pracovníkov):**

- koeficient prírastku pracovníkov = prijatí pracovníci / priem. evidenčný počet pracovníkov (PEPP)
- koeficient úbytku pracovníkov = úbytok pracovníkov / PEPP
- koeficient fluktuácie = nežiadúci odchod pracovníkov / PEPP
- koeficient stálosti = počet stálych pracovníkov / PEPP