

## Obsah

<b>1. Vymedzenie základných pojmov k vybranej problematike .....</b>	<b>2</b>
1.1 Personálny manažment, hlavný účel, ciele a funkcie .....	2
1.2 Hodnotenie zamestnancov .....	4
1.2.4 Metódy hodnotenia .....	6
1.3 Odmeňovanie zamestnancov .....	8
<i>Tarifné mzdy</i> .....	14
<i>Prémie</i> .....	15

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

# 1. Vymedzenie základných pojmov k vybranej problematike

## 1.1 Personálny manažment, hlavný účel, ciele a funkcie

Významným faktorom úspešnosti firmy pri plnení strategických zámerov a cieľov je úroveň systému riadenia personálu podniku, t.j. personálneho manažmentu.

Na základe analýzy názorov odbornej literatúry, ako aj zohľadnenia meniacich sa podmienok našej ekonomiky v prechode k trhovej ekonomike, môžeme podstatu personálneho manažmentu podniku vymedziť nasledovne :

Personálny manažment predstavuje ucelený systém rozvoja personálu, systém formovania pracovných vzťahov v reprodukčnom procese a systém vytvárania optimálnych podmienok pre efektívne pôsobenie personálu v pracovnom procese s využitím účinných metód vedenia ľudí pri plnení strategických zámerov a cieľov podniku.<sup>1</sup>

Personálny manažment má to špecifikum, že jeho objektom je personál podniku. Ide teda o živý, rozmanitý, trvalo sa meniaci, mysliaci a tvorivý objekt.

Hlavným účelom personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby sa čo najviac podieľali na zvyšovaní produktivity danej organizácie. Aby personálny manažment splnil svoj hlavný účel, musí získavať, rozvíjať, správne využívať, hodnotiť, odmeňovať a udržiavať patričné množstvo zamestnancov rôzneho druhu, a tým poskytovať organizácii vhodnú pracovnú silu. Personálny manažment dosahuje tento účel tým, že plní uvedené úlohy prostredníctvom ľudí, ktorí prispievajú k splneniu všeobecných cieľov organizácie.

Pre personálny manažment sú všeobecne platné štyri základné ciele :

- **Spoločenský cieľ** : pristupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti a pritom minimalizovať negatívny dopad týchto požiadaviek na organizáciu. Ak by organizácia nevyužívala zdroje v prospech spoločnosti, mohlo by to viesť k vzniku určitých obmedzení zo strany spoločnosti v podobe zákonov, ktoré by obmedzovali rozhodnutia v oblasti personálnych zdrojov.
- **Organizačný cieľ** : uvedomiť si, že personálny manažment je tu preto, aby prispieval ku zvýšenej efektivite organizácie. Personálny manažment tu nie je len sám pre seba, je tu iba ako prostriedok na pomoc organizácii s realizáciou jej hlavných úloh. Personálny manažment je tu preto, aby slúžil organizácii.
- **Funkčný cieľ** : udržiavať pomoc personálneho manažmentu na takej úrovni, aby vyhovovalo požiadavkám organizácie. K plytvaniu zdrojov dochádza vtedy, keď personálny manažment nie je vzhľadom k potrebám organizácie adekvátne prepracovaný. Úroveň personálneho manažmentu musí byť primeraná požiadavkám organizácie, v ktorej sa nachádza.

---

<sup>1</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. : Personálny manažment, VŠE Bratislava 1992

- **Osobný cieľ** : pomáhať zamestnancom pri dosahovaní ich osobných cieľov, aspoň vtedy, keď tieto ciele zvyšujú prínos jedinca pre organizáciu. Ak majú byť zamestnanci podporovaní, udržiavaní a motivovaní, organizácia musí vychádzať v ústrety ich osobným cieľom. Inak by mohla výkonnosť a spokojnosť zamestnancov poklesnúť a zamestnanci by mohli danú organizáciu opustiť.

Nie každé rozhodnutie personálneho manažmentu plní vždy všetky štyri ciele. Tieto ciele však v každom prípade slúžia ako kontrola pri rozhodovaní. Čím viac ich personálny manažment plní, tým lepšia bude jeho pomoc organizácii.

V praxi sa realizujú ciele personálneho manažmentu prostredníctvom funkcií, ktoré napomáhajú konkretizácii podstaty personálneho manažmentu. Medzi základné funkcie personálneho manažmentu patrí :

- plánovanie, normovanie a optimalizácia počtu a štruktúry personálu podniku
- hodnotenie náročnosti práce a špecifikácie jej požiadaviek na zamestnanca
- vyhľadávanie, výber a prijímanie zamestnancov
- rozmiestňovanie a kariéra zamestnancov
- zvyšovanie kvalifikácie a rekvalifikácie personálu
- hodnotenie zamestnancov
- celková motivácia personálu
- odmeňovanie
- zdokonaľovanie systému vedenia ľudí a organizácie ich práce
- vytváranie dobrých pracovných podmienok, medziľudských vzťahov, poskytovanie rozmanitých poradenských služieb pre zamestnancov a zabezpečenie sociálnej istoty personálu
- identifikácia záujmov personálu podniku so stratégiou a cieľmi podniku
- príprava informácií pre kolektívne vyjednávanie vedenia podniku so zamestnancami
- rozvoj – zdokonaľovanie personálneho manažmentu<sup>2</sup>

Vymedzené základné funkcie personálneho manažmentu sú systémovo prepojené, ich uplatňovanie nemôže byť navzájom izolované , musí dôsledne vychádzať z celkovej funkcie podniku a prispievať k plneniu strategických zámerov a cieľov podniku.

Funkcie a postavenie personálneho manažmentu v manažmente podniku predstavujú výraznú zmenu obsahu personálneho manažmentu a jeho základných znakov v porovnaní s obsahom a znakmi kádrovej a personálnej práce uplatňovanej v totalitnom systéme.

---

<sup>2</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. : Personálny manažment Praktikum, Edičné stredisko EU Bratislava 1992

## 1.2 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov tvorí súčasť personálnej práce organizácie. Poslaním hodnotenia je spoznať a racionálne využiť profesijnú kvalifikáciu zamestnancov, vhodne rozvíjať ich pracovnú dráhu, motivovať ich a prispieť k spravodlivému odmeňovaniu. Hodnotenie je dôležité i pre kvalifikované posúdenie reálnosti zvládnutia niektorých úloh uvažovaných ľuďmi, menovaním do vyšších funkcií, zmenu pracovného zaradenia, prevedenie na iné pracovisko, zvyšovaním kvalifikácie, rekvalifikácie, ukončenie pracovného pomeru.

Hodnotenie zamestnancov sa využíva pri personálnej práci s každým zamestnancom. Má však i širšie poslanie ako súčasť komplexnej riadiacej práce manažérov firmy k identifikácii rezerv ľudských zdrojov, k objektivizácii potreby zmien kvalifikácie a rekvalifikácie, k hodnoteniu a zmenám odmeňovania, stimulácie a motivácie.

### 1.2.1 Ciele hodnotenia zamestnancov

Hlavné ciele, ktoré chce organizácia v oblasti hodnotenia dosiahnuť :

- hodnotenie, ktoré umožňuje organizácii spravodlivo rozdeľovať peniaze, vecné odmeny a funkčný postup zamestnancov
- revízia, ktorá odhaľuje súčasný aj budúci pracovný potenciál jednotlivcov aj útvarov
- vytváranie plánov funkčného postupu pre ľudské zdroje a pre plánovanie na úrovni jednotlivých útvarov ako aj celej organizácie
- identifikovanie potrieb odbornej prípravy zamestnancov pomocou odhaľovania chýb a nedostatkov, ktoré by sa mohli po vhodnej odbornej príprave odstrániť
- motivovanie pracovného kolektívu, ktoré zaručuje plnenie noriem a cieľov organizácie
- rozvíjanie zamestnancov poskytovaním rád alebo využívaním pochvál a trestov ako prostriedkov na formovanie ich správania
- kontrolovanie efektívnosti používaných postupov a praktík personálneho oddelenia

### 1.2.2 Formy hodnotenia zamestnancov

Rozoznávame dve podoby hodnotenia zamestnancov :

- **neformálne** hodnotenie, tzv. priebežné hodnotenie zamestnancov jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Ide v podstate o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania. Neformálne hodnotenie sa však

nezaznamenáva a len výnimočne býva príčinou personálneho rozhodnutia.

- **formálne** hodnotenie je väčšinou racionálnejšie a štandardizované, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Vedú sa o ňom záznamy v podobe dokumentov, ktoré slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivca i skupín zamestnancov.

Formálne i neformálne hodnotenie sa môže uskutočňovať každodenne alebo priebežne, príležitostne alebo systematicky.

### 1.2.3 Kritéria hodnotenia

Kritéria hodnotenia zamestnancov sú stanovené na základe charakteristík pracovných miest - popisov a špecifikácií práce. Pre hodnotenie zamestnancov musia byť definované konkrétne kritériá. V teórii aj v praxi sa stretávame s rôznymi prístupmi pri ich vymedzovaní a vyjadrovaní určitými ukazovateľmi, čo súvisí najmä so snahou eliminovať subjektívnosť pri hodnotení zamestnancov. Napriek tomu existujú určité typické kritériá, ktoré sa pri hodnotení používajú :

- **hodnotenie pracovnej role** (napr. kvalita a kvantita plnenia zadaných i ďalších úloh, umenie viesť spolupracovníkov)
- **chovanie v priebehu pracovného procesu, prípadne i mimo neho** (napr. obetavosť, iniciatíva, inovačná aktivita, disciplína, úroveň absencie, vzťah ku kolektívu, pôsobenie na spolupracovníkov)
- **osobné a charakterové črty** (napr. čestnosť, svedomitosť, poctivosť, spôsob vystupovania, lojalita voči firme)
- **perspektívnosť pre firmu** (napr. hľadisko veku, nahraditeľnosti, záujem spojiť pracovnú kariéru s firmou, vymedzenie oblasti uplatnenia a jej doba)

Podľa rozdielneho poslania sa hodnotenie v organizáciách niekedy klasifikuje do špecifických skupín, a to podľa účelu, spôsobu a podrobnosti realizácie hodnotenia a pod. Môže ísť napr. o hodnotenie doterajšej pracovnej činnosti (úspechu, chýb, chovania, lojality voči firme a pod.), hodnotenie predpokladov pre zmenu pracovného zaradenia, hodnotenie za účelom spravodlivého odmeňovania (porovnanie so spolupracovníkmi, dôvody pre zmenu a pod.).<sup>3</sup>

Hodnota kritérií sa môže vyjadriť číselne (bodovacia stupnica) alebo slovné. Za vhodnejšie sa považuje číselné vyjadrovanie kritérií s následným zostavením poradia hodnotených. Konkrétne systémy hodnotenia sa rozpracovávajú podľa hodnotenia podmienok jednotlivých podnikov.

Hodnotenie podľa rôznych kritérií sa niekedy môže dopĺňovať i čiastočne prekrývať. Podstatný je výber kritérií a snaha využívať ich v rozumnej miere a u skupiny ľudí, kde to má opodstatnenie.

---

<sup>3</sup> ZATRAŽILOVÁ, D. – KHELEROVÁ, V. : Manažment obchodní firmy, Grada 1996

## 1.2.4 Metódy hodnotenia

V okamihu, keď si organizácia zvolí jednotlivé kritériá musí určiť spôsob akým budú sledované a zaznamenávané. Pri veľkom množstve kritérií, ktoré možno sledovať existuje i celá rada metód, ktoré je možné k tomu použiť. Podobne ako hodnotiace kritériá, tak i použité metódy hodnotenia sa líšia v závislosti na type organizácie, charaktere pracovnej činnosti a zainteresovanosti zamestnanca.

V odbornej literatúre sa uvádza celý rad rôznych metód hodnotenia.

Najčastejšie sa hodnotenie vykonáva týmito metódami :

- **Verbálnou metódou (popisnou)** : je neformálna, bez použitia formulárov. Hodnotiteľ posudzuje zamestnanca verbálne, obvykle písomnou formou. Úlohou hodnotiteľa je podať výstižný a úplný hodnotiaci popis zamestnanca. Je spojená s rizikom subjektivity, a preto je doplňovaná inými metódami.
- **Porovnaním so stanovenými cieľmi** : pri tejto metóde zamestnanec spolupracuje so svojim nadriadeným na predbežnom určení cieľa, použitie tejto techniky vyžaduje, aby zamestnanec formuloval tieto ciele vo forme merateľných a sledovateľných výstupov a výsledkov. Hodnotenie potom spočíva v spoločnom posúdení miery, v akej bol cieľ dosiahnutý.
- **Metódou posudzovacích stupníc** : toto hodnotenie je založené na presnom definovaní štandardného kritéria a jednotnej posudzovacej škály.

**Typy posudzovacích skupín :**

- **numerická bodovacia stupnica**, kedy je každé kritérium odstupňované pomocou čísel alebo bodov. Hodnotenie potom môže byť vyjadrené súhrne počtom dosiahnutých bodov pri všetkých posudzovacích kritériách, pričom význam kritérií môže byť vyjadrený odlišným bodovým rozpätím.
  - **grafická stupnica**, kedy je hodnotenie u každého kritéria vyznačené na priamke. Súhrnné hodnotenie všetkých posudzovacích znakov sa vyjadruje krivkou, ktorá vznikne spojením dosiahnutých výsledkov. Táto krivka jasne dokumentuje prednosti a nedostatky posudzovaného zamestnanca.
  - **verbálna (slovná) stupnica**, kedy sú stupne hodnotenia vyjadrené prídavným menom (napr. výborný, veľmi dobrý, dobrý, vyhovujúci a nevyhovujúci) alebo stručnou situačnou charakteristikou hodnoteného zamestnanca.
  - **kombinácia vyššie uvedených typov**, kedy je obyčajne pre každý stupeň vyjadrený slovnou alebo situačnou charakteristikou stanovený určitý počet bodov.
- **Porovnaním s pracovnými normami** : porovnávajú sa objektívne štandardy pracovného výkonu s chovaním zamestnancov, ich vlastnosťami a ďalšími charakteristikami. Pozorovanie chovania zamestnancov sa môže uskutočňovať, napr. fyzickým sledovaním výkonu, chovania, telesnej kondície a návykov zamestnancov.

- **Pomocou dotazníka** : pri tejto metóde označuje hodnotiteľ pri presne formulovaných hodnotiacich otázkach správne odpovede, vyplnený dotazník sa analyzuje a slúži ako podklad pre spracovanie hodnotenia.
- **Metódou kritických prípadov** : pri tejto metóde ide o charakteristiku hraničných situácií, tzv. vysoko produktívneho a vysoko neproduktívneho chovania zamestnanca za určité sledované obdobie pri vybraných pracovných úlohách. Metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa stali pri vykonaní práce určitého zamestnanca.
- **Prostredníctvom zaradenia pracovníkov podľa výkonov** : zoradením od najvýkonnejšieho po najmenej výkonného je jednoduché, rýchle, ľahko zrozumiteľné a lacné.
- **Pomocou hodnotiteľskej správy** : v takejto správe hodnotiteľ popisuje silné a slabé stránky chovania zamestnanca za určité časové obdobie. Správy môžu byť zostavené na základe denníkov, ktoré hodnotiteľ po určitú dobu vedie, a v ktorých sleduje hraničné situácie.

### 1.2.5 Chyby pri hodnotení

Závažné omyly v hodnotení zamestnancov môžu znížiť hodnotu sledovaného výkonu a môžu mať nepriaznivý vplyv na rozhodovanie v personálnej oblasti. Chyby pri hodnotení, s ktorými sa najčastejšie stretávame sú :

- **Haló efekt** : znamená tendenciu hodnotiť na základe celkového dojmu a zakrývať tak rozdiely medzi jednotlivými kritériami. To môže viesť k výbornému hodnoteniu pracovného výkonu len preto, že sledovaný pracovník je príjemný spoločník.
- **Zhovievavosť/prísnosť** : zhovievavosť je tendencia posudzovať celú skupinu zamestnancov viac menej kladne, prísnosť je tendencia opačná.
- **Snaha spriemerňovať** : zamestnanci sú väčšinou hodnotení ako priemerní.
- **Efekt nedávnosti** : pri využívaní subjektívneho charakteru hodnotenia dochádza k silnému ovplyvňovaniu nedávnymi činmi zamestnanca.
- **Zaujatosť vyplývajúca z rozdielnosti kultúr** : každá hodnotiaca osoba má o ľudskom chovaní určité predstavy, založené na kultúrnom prostredí, z ktorého vyšla. Ak majú ľudia hodnotiť zamestnanca, ktorí pochádzajú z iného kultúrneho prostredia, budú aplikovať svoje predstavy založené na inom rebríčku hodnôt.
- **Osobné predsudky** : neznášanlivosť hodnotiteľa ku skupine alebo triede ľudí môže tiež skresľovať hodnotenie, ktoré títo ľudia dostávajú.

Úspešný systém hodnotenia pracovného výkonu vyžaduje viac než len použitie vhodnej metódy. K základným dvom problémom, s ktorými sa pri realizácii procesu hodnotenia stretávame je, aby hodnotiteľ pochopil podstatu hodnotenia, a aby hodnotenie bolo dôsledné. Niektoré personálne oddelenia vydávajú smernice

s popisom príslušných procesov, ktoré obsahujú informácie o uskutočnení hodnotenia, o kritériách hodnotenia, organizujú školenia s cieľom odbornej prípravy hodnotiteľov. Po ukončení odbornej prípravy hodnotiteľov môže začať samotný proces hodnotenia.

O výsledkoch hodnotenia sú zamestnanci informovaní prostredníctvom hodnotiacich pohovorov. Cieľom takéhoto pohovoru je zdôrazniť priaznivé aspekty pracovného výkonu zamestnanca.

Takýto pozitívny prístup umožní i samotnému hodnotiacemu zamestnancovi rozšíriť si vlastnú predstavu o kladných i záporných prvkoch práce, pretože nemá pocit, že je hodnotený len negatívne. Ak sa hovorí o negatívnych javoch, je potrebné sa zamerať na prácu ako takú, nie na osobnosť zamestnanca. Je potrebné uviesť konkrétne príklady zamestnancových nedostatkov, aby vedel, čo má vo svojej práci zlepšiť.<sup>4</sup>

Hodnotiaci pohovor by mal byť ukončený rozborom činností, ktoré by mali napomôcť zlepšiť slabé stránky pracovného výkonu zamestnanca. V tejto záverečnej časti hodnotiaceho pohovoru by mal hodnotiteľ navrhnúť svoju pomoc pri prekonávaní nedostatkov zamestnanca.

Hlavnou požiadavkou pre súčasnú etapu je, aby sa hodnotiace pohovory v praxi uskutočňovali, aby sa nadriadený stretol s podriadeným a prediskutovali spolu problémy a otázky, ktoré obidvoch zaujímajú.<sup>5</sup> Nový prístup k hodnoteniu presúva hlavný dôraz z určenia pracovného potenciálu na komunikáciu. Hlavným cieľom je zdokonaľovať komunikáciu a pracovné vzťahy medzi nadriadenými a ich podriadenými, čím sa sleduje dosiahnutie vyššieho pracovného výkonu. Namiesto nepríjemného dialógu hovoríme o hodnotnom dialógu, ktorý vedie k zlepšeniu vertikálnej komunikácie a informovanosti v podniku a ku zvýšeniu motivácie hodnoteného zamestnanca.

### 1.3 Odmeňovanie zamestnancov

Odmena je formou kompenzácie výsledkov úsilia zamestnancov, ktorí sa podieľajú na činnostiach firmy. Má zvyčajne silnú väzbu na motiváciu ľudí pracovať pre podnik i na odvedený výkon resp. jeho hodnotenie.<sup>6</sup> Je preto úlohou manažérov vytvoriť systém odmeňovania, ktorý bude zodpovedať spoločensky prijatej spravodlivej kompenzácii odvedenej práce, a zároveň bude mať i motivačnú a stimulačnú funkciu. Mzda je jedným z najdôležitejších prostriedkov, ktorými môžu zamestnávatelia získať, stabilizovať a motivovať zamestnancov.

A pretože odmeňovanie je aj jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie zamestnancov, ktorý má organizácia k dispozícii, determinuje odmena za vykonanú prácu i množstvo a kvalitu práce budúcej. V tejto súvislosti pochopiteľne nezáleží len

---

<sup>4</sup> WERTHER, W.B. – DAVIS, K. : Lidský faktor a personální manažment, Victoria Publishing Praha 1992

<sup>5</sup> BOROVEC, J. : Hodnocení zamestnanců v ABB ČR : Moderní řízení č.10/96, str.59

<sup>6</sup> MILKOVICH : Řízení lidských zdrojů, Grada Praha 1993



na tom, aké z možností odmeňovania svojich zamestnancov podnik využije, ale tiež aké pravidlá, aké nástroje a aké postupy budú použité pri odmeňovaní jednotlivých zamestnancov.

Mzdy a systémy odmeňovania sa na Slovensku spájajú s orientáciou na tzv. tarifné tabuľky, tarifné stupne, resp. triedy. Tento nástroj nemá skoro nič spoločné s kreativitou zamestnancov, ich inovatívnosťou či pridanou hodnotou. Tzv. tarifná motivácia sledujúca prechod do vyššej triedy na základe kritérií (počet rokov praxe, kvalifikácia, tituly a pod.) je len formálnou stimuláciou, resp. výchovno-vzdelávacou činnosťou, ktorá nevedie k rozvoju tvorivosti, vedy, techniky, technológie atď.<sup>7</sup>

Vo svete sa kladie dôraz najmä na dve vzájomne prepojené dimenzie odmeňovania v praxi – prvou je nákladový pohľad a druhou (v SR dosť zanedbávanou) je pridaná hodnota pre zákazníka. Minimalizácia či optimalizácia prvého aspektu a maximalizácia pridanej hodnoty, ale i finalizácia produktivity, sa dosahuje práve cez zdokonaľovanie a prípravu ľudského potenciálu.<sup>8</sup>

Systém odmeňovania je jeden z najdôležitejších nástrojov moderného manažmentu, pretože práve prostredníctvom neho možno účelne povzbudzovať ľudí k tvorivosti, rastu účelnosti a hospodárnosti (efektívnosti) a ďalších cieľových zámerov.

### 1.3.1 Ciele odmeňovania zamestnancov

Systém odmeňovania musí zásadne spĺňať podmienku účinnosti. Účinným systémom podnecujúcim dosiahnutie požadovaného cieľa môže byť len taký systém, ktorému zamestnanec porozumie. Východiskom pre stavbu efektívneho systému odmeňovania je stanovenie správnych cieľov, z ktorých najdôležitejšie sú :

- získať kvalifikovaných zamestnancov
- udržať si súčasných zamestnancov
- zaistiť rovnováhu v rozdeľovaní miezd a platov
- odmeňovať žiadúce chovanie
- regulovať náklady
- hrať pozitívnu úlohu v motivácii pracovníkov
- byť v súlade z verejnými záujmami a právnymi normami<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> JEMALA, E. : Odmeňovanie sa na Slovensku často chápe len z hľadiska nákladov, a nie ako pozitívny motivačný nástroj, Trend z 22.5.1996 str.17A

<sup>8</sup> JEMELA, E. : Odmeňovanie sa na Slovensku často chápe len z hľadiska nákladov, a nie ako pozitívny motivačný nástroj, Trend z 22.5.1996 str.17A

<sup>9</sup> WERTHER, W.B. – DAVIS, K. : Lidský faktor a personální manažment, Victoria Publishing Praha 1992

### 1.3.2 Podstata a základné funkcie mzdovej politiky

Prosperita podniku závisí okrem rôznych vnútorných a vonkajších faktorov aj od uplatňovania mzdovej politiky. Pod mzdovou politikou rozumieme súbor pravidiel alebo postupov, určujúcich, akú by mal každý zamestnanec dostávať mzdu a inú formu odmeny.<sup>10</sup>

Odmeňovanie, konkrétne mzda predstavuje ťažisko riadenia ľudí. Vyjadrením súhlasu s prácou pre organizáciu jednotlivec zároveň vyjadruje súhlas s tým, že svoje úsilie bude vymieňať za odmenu. Dohodu o práci a mzde musia obidve strany pokladať za spravodlivú, inak bude spôsobovať problémy, pretože odmeňovaniu a mzde patrí v ľudskom živote dominantné miesto.

Medzi dôležité funkcie mzdovej politiky patrí :

- prilákať do organizácie vhodných zamestnancov
- podnietiť zamestnancov, aby dosahovali svoje pracovné ciele
- udržať si tých zamestnancov, ktorých si organizácia chce ponechať.

Mzdová politika musí byť čoraz viac flexibilnejšia. Zrýchľujúce sa tempo zmien tak v rámci organizácie ako aj vo vonkajšom prostredí spôsobuje, že prispôbenie sa stáva životne dôležitým. Keď sa menia pracovné náplne a ľudia sa im prispôbujú, aj mzdová politika musí byť dostatočne flexibilná, aby na to zareagovala.

V skutočnosti nemožno mzdu nikdy posudzovať izolovane. Pri rozhodovaní o mzdách musia manažéri brať do úvahy, že mzdové ciele a činnosti môžu byť ovplyvňované vonkajšími, vnútropodnikovými i zamestnaneckými podmienkami. Medzi dôležité vonkajšie vplyvy pôsobiace na mzdu, patria:

- *ekonomické podmienky firmy* – zvýšený dopyt po výrobkoch a službách organizácie zvyšuje počet pracovných príležitostí a zamestnávateľia sú ochotní a schopní zvyšovať mzdu, aby získali a udržali zamestnanca s potrebnými schopnosťami a skúsenosťami. Zvýšenie mzdy však zároveň spôsobuje zvýšenie nákladov na výrobu. Organizácia sa však môže pokúsiť preniesť tieto zvýšené náklady na spotrebiteľa prostredníctvom vyšších cien. Mzdovú politiku ovplyvňuje tiež väčšia konkurencia. Zvýšená konkurencia na trhu výrobkov núti manažérov k tomu, aby sa vážne zaoberali úrovňou priamych i nepriamych odmien, ktoré poskytujú.
- *vládna regulácia* – vláda ovplyvňuje mzdu priamo prostredníctvom zákonov a nariadení, tak i nepriamo, sociálnou ekonomickou politikou.
- *odborníci* – možnosť založenia odborov vedie manažérov zvyčajne k tomu, že zdokonaľujú mzdové systémy, zamestnanecké výhody a ostatné pracovné podmienky. V podnikoch s odbormi väčšinou tieto organizácie patria ku spolutvorcom mzdového systému.

---

<sup>10</sup> CAMERON, S. : Managing People Book 1, Open Univerzity Veľká Británia 1992, str.30

Firemné ciele a stratégie, podniková kultúra, typ vykonávanej práce a požadované znalosti pre túto prácu sú vnútro podnikovými faktormi, ktoré mzdu ovplyvňujú.

Mzdová politika by mala pozitívne prispievať k celkovej efektívnosti organizácie a nemala by byť zdrojom problémov. Mzdová politika podniku by mala poskytovať zamestnancom spravodlivú a uspokojivú odmenu za vynaložený čas, námahu a zručnosti a poskytovať jednotlivým manažérom účinný prostriedok na odmeňovanie a motivovanie podriadených.

### 1.3.3 Charakteristika mzdy

Podľa zákona č.1/1992 Zb. O mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o priemernom zárobku sa mzdou rozumejú peňažné plnenia alebo plnenia peňažnej hodnoty poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Za mzdu sa nepovažujú plnenia poskytované v súvislosti so zameraním, najmä náhrady mzdy, odstupné, cestovné náhrady, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií a odmena za pracovnú pohotovosť. Mzda sa predovšetkým dojednáva v pracovnej zmluve a za podmienok ustanovených zákonmi o mzde.

Podstata mzdy sa premieta do jej ekonomických funkcií. V trhovej ekonomike sa zdôrazňuje predovšetkým ekonomická funkcia mzdy, ale nepodceňuje sa ani jej sociálna funkcia – najmä v poslednom období, keď začína prevládať tendencia k tzv. sociálne orientovaným trhovým ekonomikám. Ekonomická funkcia mzdy sa z pohľadu podniku člení na :

- nákladovú funkciu
- stimulačnú (motivačnú) funkciu.

Nákladová ekonomická funkcia mzdy spočíva v tom, že mzda ako cena práce ovplyvňuje celkovú výšku nákladov podnikovej činnosti. Mzda je nákladovým druhom. Využívanie poznania nákladovej funkcie mzdy v podnikovom rozhodovaní smeruje k hľadaniu ciest jej znižovania, resp. sprostredkovania k racionalizácii práce, jej normovaniu a efektívnemu využívaniu.

Stimulačná (motivačná) ekonomická funkcia mzdy súvisí s využívaním jej pôsobenia na pracovnú aktivitu (pracovný výkon). Veľmi úzko súvisí s nákladovou ekonomickou funkciou mzdy. Prakticky vždy pôsobia súčasne. Cesty znižovania mzdovej nákladovosti podnikovej činnosti sú totiž často spojené so stimuláciou pracovného výkonu. Ak rastie pracovný výkon, potom na jednotku podnikového výkonu (výrobok) prípadne spravidla nižší mzdový náklad. Mzdou však môžeme stimulovať (motivovať) aj kvalitu pracovného výkonu (nielen kvantitatívnu stránku účinnosti práce). Stimulačná funkcia mzdy na podnikovej úrovni môže teda pôsobiť aj mimo rámca nákladovej funkcie.

Sociálnu funkciu mzdy využíva predovšetkým štátna mzdová politika v súvislosti s usmerňovaním minimálnej životnej úrovne, so zabezpečením sociálneho zmiernu v spoločnosti, resp. minimálnych sociálnych istôt a pod.

### 1.3.4 Štruktúra mzdy

Práca má vždy viacero stránok (odbornú náročnosť či fyzickú námahu, zodpovednosť za zverené hodnoty, rizikovosť, tvorivosť, pracovné podmienky atď.), tomu zodpovedá tiež obvykle viacero mzdových zložiek. Skladbu mzdy, počet a vzájomný pomer mzdových zložiek je rozdielny podľa podmienok v organizácii a jej rozhodnutí. Časť mzdových zložiek je nároková a organizácia ich musí po splnení podmienok na ich výplatu poskytovať.

Najznámejšou a najčastejšie rozhodujúcou zložkou mzdy je **základný plat**. Predstavuje základnú cenu práce, v ktorej sa premietajú základné požiadavky, potrebné na to, aby práca mohla byť úspešne vykonávaná, ako je vzdelanie, t.j. požiadavky na teoretické vedomosti, odborná prax, t.j. získané poznatky, skúsenosti, prípadne zručnosť získaná pri výkone práce a ďalšie požiadavky, ako je precíznosť a dôslednosť. Dôležitú úlohu vo vzťahu k výške tejto mzdovej zložky má stav ponuky a dopytu na trhu práce a vzájomná sila a vzťah partnerov pri vyjednávaní (zamestnávateľa – odbory).

**Príplatky ku mzde** – reagujú na špecifické práce, ktoré nie sú už zahrnuté v samotnom určení zariadenia práce do tarifných stupňov a následne ocenené základným platom. Už z ich názvu vyplýva dôvod poskytovania. Po splnení podmienok určených pre ich výplatu ich zamestnanec musí obdržať. Výška príplatku je predpisom určená u podnikateľských organizácií ako minimálna a môže byť v kolektívnej zmluve, prípadne v individualnej pracovnej dohode, dohodnutá i vyššie, t.j. výhodnejšie pre zamestnanca. Sú to najmä príplatky ku mzde : za prácu nadčas, v noci, vo sviatok, v sobotu a v nedeľu, v sťažených podmienkach, za prácu v odpoľudňajúcej zmene.

**Prémie** - sa poskytujú za prácu vyjadrené vopred stanoveným ukazovateľom množstva, kvality, hospodárnosti a efektívnosti práce. Poskytovanie prémie by mala organizácia upraviť tzv. prémiovým poriadkom resp. zásadami, v ktorých sa uvedú všetky podrobnosti o poskytovaní prémie.

**Odmeny** – sa členia na odmeny za poskytovanie mimoriadnej alebo osobitne významnej pracovnej úlohy, odmeny za pracovné zásluhy pri dosiahnutí určitého veku, odchodu do dôchodku, za záchranu ľudského života a pod.

**Osobné ohodnotenie** – ako vyplýva už z názvu, vzťahuje sa na osobné pracovné schopnosti zamestnanca. Kritériá, podmienky, výšku a pod. má v právomoci určiť organizácia. Slúži na ocenenie dlhodobej, spoľahlivej výkonnosti zamestnanca, prípadne na ocenenie jeho širšej „použitelnosti“.

**Podiely na hospodárskom výsledku** – mzdová zložka, ktorá má vyjadrovať zainteresovanosť zamestnancov na použiteľnom zisku.

**Ďalšie zložky** – ktoré u nás, doteraz neboli používané a často sú už mimo oblasť mzdového systému sú napr. poskytovanie služieb, tovaru, zamestnaneckých akcií a pod.

Na základe uvedených skutočností štruktúru mzdy sme znázornili nasledovne.

Obrázok 1: **Štruktúra mzdy**

Hrubý príjem							
Základná mzda				Pohyblivá mzda			
Tarifná mzda	Príplatky	Náhrada mzdy	Prémie	Odmeny	Osobné ohodnotenie	Podiely na HV	Ďalšie zložky

- časová
- úkolová
- podielová
- zmiešaná

### 1.3.5 Mzdové formy

#### 1.3.5.1 Účel mzdových foriem

Účelom mzdových foriem je stimulácia jednotlivcov a kolektívov a možnosť efektívneho rozvoja podniku aj spoločnosti. Uplatňované mzdové formy by mali viesť k tomu, aby celkový zárobok zamestnanca zodpovedal nielen tomu, aká práca, za akých podmienok a kde bola vykonaná a aký je jej ekonomický a spoločenský prínos. Pomocou mzdových foriem by sa mala teda realizovať osobná hmotná zainteresovanosť zamestnancov na výsledkoch ich práce. O uplatňovaní a použití jednotlivých mzdových foriem rozhoduje organizácia a zamestnanci musia byť s nimi oboznámení vopred.

Predpokladom zvolenej mzdovej formy sú :

- jednotlivé ekonomické činnosti podniku
- spokojnosť zamestnanca, že odmena za vykonanú prácu je adekvátne jeho schopnostiam a vynaloženému množstvu vykonanej práce
- dostatočne diferencovaná práca od práce menej náročnej na vzdelanie, zodpovednosť, obťažnosť a pod.

### 1.3.5.2 Druhy mzdových foriem

Výška mzdy je tvorená v závislosti na výkone zamestnanca pomocou mzdových foriem. Rozlišujeme :

#### *Tarifné mzdy*

**A, časová mzda** – mesačný plat, určený podľa stanoveného rozpätia v tarifných stupňoch alebo dohodnutá mesačná odmena – zmluvný plat. Používa sa pri odmeňovaní administratívnych zamestnancov a tých skupín zamestnancov, kde vykonávanie práce nie je merateľné výkonom, ale iba rozsahom a organizáciou zverenej práce. Nezávisí od úsilia ani efektívnosti, preto len minimálne stimuluje zvyšovanie produktivity alebo efektívnosti. Napriek nedostatkom práve časová forma mzdy najspravodlivejšie určuje výšku mzdy v prípade nerovnomerného pracovného zaťaženia, problémov s dodávkami materiálu, alebo v prípadoch kde zamestnanec nemôže ovplyvniť objem ani tempo svojej práce. Podobne v prípadoch, keď nie je možná objektívna kontrola objemu ani kvality práce, alebo existujú iné dôležitejšie dôvody, môže sa časová mzda ukázať ako najvhodnejšia. Obvykle sa neuplatňuje čistá časová mzda, ale s ďalšími zložkami (prémie, odmeny a pod.), ktoré majú za cieľ zabezpečiť žiadúce výsledky v špecifických kritériách (úspora nákladov, termíny, kvalita).

Výhody časovej mzdy : časová mzda ľahko a ľacno administruje a pomáha vedeniu pri odhadoch nákladov na pracovnú silu. Časová mzda je jednoduchá na pochopenie a pracovníci nemajú problémy s odhadovaním a kontrolovaním svojho zárobku. Mnohí zamestnanci oceňujú stabilný zárobok vyplývajúci z časovej mzdy.

Možno povedať, že časová forma mzdy najspravodlivejšie určuje výšku mzdy v prípade nerovnomerného pracovného zaťaženia, problémov s dodávkami materiálu, alebo v prípadoch kde zamestnanec nemôže ovplyvniť objem ani tempo svojej práce.

Nevýhoda : časová forma mzdy nezávisí od úsilia ani efektívnosti, preto len minimálne stimuluje zvyšovanie produktivity alebo efektívnosti pracovného výkonu.

**B, úkolová mzda** – určuje sa ako tarifná mzda za skutočne odpracovaný čas, zvýšená o mzdu na tzv. nadvýkon. Úkolová mzda je forma mzdy, popri ktorej výsledky práce čo do množstva sa merajú podľa skutočne odvedených jednotiek produkcie. Uplatňuje sa na pracoviskách, kde má organizácia záujem na plnení ukazovateľov výkonu. Môže sa používať iba tam, kde je presný podklad pre stanovenie výkonových noriem a sú vytvorené podmienky pre presné evidovanie skutočne dosiahnutého výkonu u jednotlivých zamestnancov. Osobitnou formou úkolovej mzdy je **mzda akordná**, t.j. určenie rozsiahlejšej časti, prípadne celej uzavretej úlohy sa stanovením termínu splnenia a výšky odmeny za splnenie. Vyžaduje známe a kontrolovateľné postupy a výsledky. Uplatňuje sa napr. v stavebníctve (za postavenie budovy do daného termínu).

Úkolová mzda je progresívnejšou formou mzdy než časová mzda. Zamestnanec v úkole vie, za aké množstvo práce dostane vopred určenú výšku odmeny, a tým je bezprostredne zainteresovaný na vyššom výkone.

Nevýhody úkolovej formy mzdy : Náklady na zavedenie a evidenciu úkolovej mzdy môžu byť vysoké. Keď sa výkon zamestnanca zníži pod určenú normu, treba podniknúť rýchlu nápravu, a to môže spôsobiť ťažkosti, na druhej strane, ak sa neprijme účinné opatrenie, systém sa naruší a dôsledkom toho budú vyššie mzdové náklady na jednotku produkcie.

Tento systém odmeňovania motivuje len jednu časť zamestnancov na dosahovanie určitého výkonu, ktorému sa však iné skupiny nevedia vždy prispôbiť. Nezhody medzi jednotlivými skupinami zamestnancov týkajúce sa rozličných platobných úrovní môžu viesť až k poklesu celkovej úrovne výroby.

**C, podielová mzda** – vysokomotivačná forma mzdy pre niektoré druhy činností. Vyžaduje vytvorenie podmienok (prísun materiálu, možnosť výberu a pod.) Základom je stanovenie podielu odmeny pre zamestnanca na vytvorenom prínose. Osobitne dôležitou a citlivou podmienkou je stanovenie podielu nekvalifikovaným odhadom, čo umožňuje alebo vysoký nezaslúžený príjem, alebo naopak nízko stanovený nemotivujúci podiel.

### **Prémie**

Prémie sú sekundárnou mzdovou motiváciou, orientovanou na výsledky práce jednotlivcov a kolektívov. Prémiový systém je zameraný na zvyšovanie kvality výroby, rastu produktivity práce, stabilizáciu finančnej situácie, zlepšovanie toku peňazí, znižovanie pohľadávok po lehote splatnosti, zvýšenie likvidity. Jednotlivé ukazovatele sa stanovujú a konkretizujú podľa pracovnej náplne a zodpovednosti a môžu sa stanoviť aj tak, aby vyjadrovali súčasne viac úloh rovnakého charakteru (technický rozvoj, kvalita výroby a pod.). Ukazovateľ je splnený vtedy, keď sú splnené všetky úlohy doň zahrnuté. Jednotlivé ukazovatele sa volia tak, aby rešpektovali špecifiká pracovísk. Uplatniť sa môžu ukazovatele :

- merateľné, u ktorých je možné jednoznačne stanoviť a sledovať percento plnenia
- hodnotiteľné, u ktorých sa plnenie sleduje podľa dopredu stanovených pravidiel.

Výsledok obyčajne zhodnotí príslušný vedúci. Spôsob kontroly plnenia a hodnotenia ukazovateľov sa vždy stanoví vopred. Plnenia ukazovateľov je možné sledovať za obdobie rovnaké s obdobím, za ktoré sa prémie poskytujú, alebo kumulatívne za dlhšie časové obdobie. Rovnako sa môže použiť kombinácia týchto dvoch spôsobov.

Podľa charakteru práce možno uplatniť :

- individuálne prémie pre zamestnancov, ktorým stanovené ukazovatele vyjadrujú individuálne výsledky práce
- kolektívne prémie pre zamestnancov, ktorým stanovené ukazovatele vyjadrujú výsledky práce príslušného kolektívu.

Ďalšou formou sú bonifikačné prémie, ktoré sa poskytujú za vylepšenie hospodárskeho výsledku resp. znižovanie pohľadávok po lehote splatnosti. Hodnotiacim obdobím v tomto prípade je kalendárny štvrt'rok.

## ***Odmeny***

Mimoriadne odmeny sa poskytujú za splnenie pracovných úloh, ktoré sa vyskytli mimoriadne a jednorázovo, splnenie ktorých sa vyžaduje mimoriadne pracovné úsilie a ktoré nie sú zahrnuté do prémieových ukazovateľov. Spôsob ich poskytovania sa prevádza zásadne písomnou formou. Vypísaná mimoriadna úloha musí obsahovať účel poskytovania mimoriadnej odmeny, okruh zamestnancov, výšku odmeny a podmienky výplaty.

Operatívne odmeny sú odmeny z fondu vedúceho a slúžia k bezprostrednému odmeňovaniu zamestnancov za operatívne zabezpečenie úloh, ktoré nevyplývajú z ich pracovných povinností. Ďalšou formou sú odmeny pri významných životných a pracovných jubileách.

## ***Príplatky***

- nárokové za prácu napr. v nočnej zmene, v sťažených a zdraviu škodlivých podmienkach, vo výškach
- nenárokové za prácu napr. v odpoľudňajšej zmene, cez soboty a nedele, za riadenie a organizovanie pracovnej skupiny

Dotváranie mzdových systémov prostredníctvom mzdových foriem sa orientuje predovšetkým na zvýšenie objektívnosti a tesnosti väzby vyplatených miezd za skutočne dosahované výsledky zamestnanca. Čím je daný systém v konkrétnych podmienkach starostlivejšie zvolený a prispôbený špecifickým potrebám organizácie, pracovnej skupiny a zamestnanca, tým väčšiu nádej na úspech má.



[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)