

## 2. PERSONALISTIKA

### Podstata a úlohy personálneho manažmentu.

#### **PERSONALISTIKA:**

je pojem, ktorý vyjadruje obsah úloh **personálneho manažmentu**. Ten istý obsah vyjadruje tiež pojem **riadenie ľudských zdrojov**.

Personálny manažment môžeme definovať ako ucelený systém obsadovania pracovných miest v podniku, formovania pracovných vzťahov v podnikovom procese a vytvárania optimálnych podmienok na využitie personálu podniku.

#### **HLAVNÉ OBLASTI PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU:**

- \* vznik, zmena a skončení pracovného pomeru
- \* personálne plánovanie
- \* výber a rozmiestňovanie pracovníkov
- \* určovanie režimu pracovného času
- \* vytváranie pracovných podmienok
- \* vzdelávanie pracovníkov
- \* odmeňovanie pracovníkov
- \* hodnotenie účinnosti práce /produktivity práce /

Podniková personalistika musí rešpektovať platnú legislatívu.

Zásadné dokumenty, ktoré musí personálny manažment rešpektovať, sú to:

- \* Zákonník práce
- \* zákon o zamestnanosti
- \* zákon o mzde
- \* zákon o kolektívnom vyjednávaní

#### **Vznik, zmena a skončenie pracovného pomeru**

Pracovný pomer vzniká zmluvou medzi podnikom a pracovníkom.

Pred uzatvorením pracovnej zmluvy je podnik povinný oboznámiť pracovníka:

- \* s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovnej zmluvy
- \* s pracovnými podmienkami a
- \* so mzdovými podmienkami.

#### **Pracovná zmluva obsahuje:**

##### 1. POVINNÉ NÁLEŽITOSTI

- \* druh práce, na ktorú sa pracovník prijíma
- \* miesto vykonávania práce
- \* deň nástupu do práce

##### 2. NEPOVINNÉ NÁLEŽITOSTI

- \* čas, na ktorý sa pracovník prijíma /skúšobný, určitý, neurčitý /
- \* spôsob odmeňovania za vykonanú prácu

Pracovná zmluva sa musí vyhotoviť písomne a jeden exemplár musí dostať pracovník.

**Povinnosti organizácie** vyplývajúce z pracovného pomeru:

- \* pridelovať pracovníkovi prácu podľa pracovnej zmluvy
- \* platiť mu za vykonanú prácu
- \* vytvárať vhodné pracovné podmienky
- \* dodržiavať ostatné pracovné podmienky stanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou.

**Povinnosti pracovníka** vyplývajúce z pracovného pomeru:

- \* podľa pokynov organizácie vykonávať práce dohodnuté v pracovnej zmluve v stanovenom pracovnom čase
- \* dodržiavať pracovnú disciplínu

Za **zmeny pracovného pomeru v podniku** sa považujú všetky odchýlky od obsahu pracovnej zmluvy. Typické prípady sú:

- \* preradenie na inú prácu zo zdravotných dôvodov
- \* preradenie na inú prácu z dôvodov výpovede pracovníkovi
- \* preradenie na inú prácu z dôvodu začatia trestného konania voči pracovníkovi
- \* preloženia pracovníka na iné miesto výkonu práce, ako bolo dohodnuté v zmluve
- \* pridelenie na prácu v inom podniku

**Pracovný pomer sa môže skončiť:**

- \* dohodou
- \* výpoveďou
- \* okamžitým zrušením
- \* zrušením v skúšobnom čase
- \* uplynutím dohodnutého času / ak bol pracovný pomer dohodnutý na určitý čas /
- \* smrťou pracovníka
- \* zánikom organizácie, v ktorej je pracovník zamestnaný

**Dohoda** o rozviazaní pracovného pomeru sa uzatvára písomne.

**Výpoveď** môže dať podnik aj pracovník. Musí sa vyhotoviť písomne a doručiť druhému účastníkovi, inak je neplatná.

**Plánovanie počtu pracovníkov**

Úlohou personálneho plánovania je zosúladiť počet a štruktúru pracovníkov s cieľmi a úlohami podniku v plánovacom období.

Pre plán pracovníkov je východiskom najmä plán výroby, plán marketingu a finančný plán.

**Plán pracovníkov má štyri dimenzie:**

- \* kvantitatívnu / (počet pracovníkov /
- \* kvalitatívnu / kvalifikačnú úroveň pracovníkov /
- \* časovú / vymedzenie plánovacieho obdobia /
- \* priestorovú / počet pracovníkov pre celý podnik, resp. pre jednotlivé útvary podniku /

**Plán pracovníkov obsahuje:**

- \* program vyhľadávania, výberu a rozmiestňovania pracovníkov
- \* program znižovania stavu pracovníkov
- \* program rozvoja / zvyšovania kvalifikácie, rekvalifikácie a pod/. pracovníkov podľa jednotlivých skupín.

**Z časového hľadiska sa plán zostavuje ako:**

- \* dlhodobý plán / zväčša na 5 rokov /
- \* krátkodobý plán / na 1 rok /

**Postup pri výbere pracovníkov**

Postup výberu pracovníkov možno rozvrhnúť do štyroch krokov:

- \* analýza požiadaviek, ktoré vyžaduje pracovné miesto
- \* nábor kandidátov / získavanie širšieho okruhu uchádzačov /
- \* vlastný výber z kandidátov / analýza ich schopnosti, skúšky spôsobilosti /
- \* rozhodnutie o výbere.

Najprv musíme analyzovať pracovné miesto, z čoho nám vyplynú požiadavky na pracovníka. Zistíme, aký má byť pracovník a hľadáme takého.

**Analýza požiadaviek**, ktoré vyžaduje pracovné miesto, predpokladá presnú charakteristiku práce. Takáto charakteristika práce sa nazýva **požiadavkový profil pracovníka**. Kritéria charakteristiky práce na konkrétnom pracovnom mieste sú z oblasti:

- \* odborných kritérií / vzdelanie, praktické skúsenosti /
- \* fyzických kritérií / telesná zdatnosť, vzhľad /
- \* psychických kritérií / schopnosť koncentrácie, spoľahlivosť /
- \* sociálno-psychologických kritérií / schopnosť komunikácie s ľuďmi, vytváranie medziľudských vzťahov na pracovisku /

Na základe takto charakterizovaného požiadavkového profilu pracovníka môžeme pristúpiť k druhému kroku výberu - **náboru**.

**Nábor kandidátov** / uchádzačov / treba chápať v širších súvislostiach ako získavanie:

- \* interných uchádzačov
- \* externých uchádzačov

Za **výhody interného** obsadzovania voľných pracovných miest považujeme:

- \* zvýšenie pracovnej motivácie
- \* znižovanie mimopodnikovej fluktuácie
- \* menšie riziko omylu pri výbere
- \* nižšie náklady náboru

Interné získavanie uchádzačov má však aj svoje **nevýhody** / v tejto súvislosti sa ukazujú, naopak, **výhody externého náboru** /.

- \* získavanie iba interných uchádzačov nesie so sebou riziko podnikovej slepoty.
- \* pri snahe vyhnúť sa frustrácii svojich pracovníkov vzniká riziko, že dáme prednosť internému uchádzačovi pred vyššie kvalifikovaným externým uchádzačom.
- \* systém interného preradovania pracovníkov si žiada prepracovaný systém podnikového vzdelávania, ktorý by mohol byť veľmi nákladný.

Získavanie externých uchádzačov v mnohom závisí od situácie na **trhu práce**.

Významným inštitútom trhu práce sú **úrad práce**. Úrad práce vykonávajú celý komplex činností v oblasti zamestnanosti, najmä:

- \* poskytujú informácie o možnostiach zamestnania
- \* evidujú uchádzačov o zamestnanie
- \* evidujú voľné pracovné miesta
- \* sprostredkujú občanom vo svojom obvode zamestnanie
- \* zabezpečujú odbornú prípravu a rekvifikáciu uchádzačov o zamestnanie
- \* poskytujú poradenskú činnosť v oblasti zamestnanosti
- \* spolupracujú s podnikmi pri vytváraní nových pracovných miest
- \* spolupôsobia pri hmotnom zabezpečení uchádzačov o zamestnanie.

Nábor externých pracovníkov sa, samozrejme, neobmedzuje iba na úrad práce. Využíva sa tu celý priestor ponuky a dopytu na trhu práce. Výsledkom náboru kandidátov je **zoznam uchádzačov** o pracovné miesto, ktoré sa v náboře ponúkalo.

Ďalej nasleduje vlastný **výber z kandidátov**, ktorý má spravidla dva kroky:

- \* hrubý výber kandidátov,
- \* skúška spôsobilosti uchádzačov

Pri hrubom výbere kandidátov sa konfrontujú informácie získané o prihlásených uchádzačoch s požiadavkovým profilom. Tam, kde sa tieto informácie zjavne rozchádzajú s požiadavkovým profilom, nasleduje druhý krok výberu a uchádzačom sa oznámi, že nevyhovujú požiadavkám. Ostatní uchádzači podstupujú **skúšku spôsobilosti**, ktorá je diferencovaná podľa konkrétnych podmienok. Môže ísť:

- \* o osobný rozhovor
- \* o praktickú skúšku spôsobilosti
- \* o psychologické testy a podobne

Výsledkom skúšky spôsobilosti je **rozhodnutie** o prijatí alebo neprijatí uchádzača.

Prijatý uchádzač sa stáva pracovníkom podniku po uzatvorení pracovnej zmluvy.

#### Štruktúra času zmeny

Základom režimu pracovného času je **čas zmeny**, ktorý má takúto štruktúru **Čas zmeny**:

##### **1. NEVYHNUTNÝ / normovateľný / čas**

- \* čas práce
- \* čas všeobecne nevyhnutných prestávok /na oddych, na prirodzené potreby, na jedenie /
- \* čas podmienene nevyhnutných prestávok / vyvolaných technologickým postupom, napr. medzioperačné presuny. /

##### **2. STRATY ČASU**, ktoré rozdeľujeme:

- \* osobné straty
- \* technicko-organizačné straty / napr. čakaním na oneskorený prísun materiálu /
- \* straty v dôsledku živelných udalostí

##### **Čas práce**

- predstavuje takú spotrebu času, počas ktorej pracovník vykonáva pracovné úkony potrebné na splnenie pracovnej úlohy.

### **Čas na oddych**

- je čas potrebný na obnovu pracovných schopností človeka v priebehu zmeny, ktorého potreba vyplýva z charakteru práce, pracovných podmienok a prostredia, ak na to nestačí čas iných prestávok / na jedenie, na prirodzené potreby, prípadne čas podmienene nevyhnutných prestávok /.

Zákonník práce pripúšťa **maximálny pracovný čas** 43 hodín týždenne. Pracovníci mladší ako 16 rokov nemôžu mať pracovný čas dlhší ako 33 hodín týždenne.

O rozvrhnutí týždenného pracovného času rozhoduje vedúci organizácie po prerokovaní s príslušným odborným orgánom.

Ak charakter práce alebo prevádzkové podmienky nedovoľujú, aby sa pracovný čas rozvrhol na jednotlivé týždne rovnomerne, môže sa rozvrhnúť aj nerovnomerne. Priemerný týždenný pracovný čas nesmie pritom v určitom období spravidla štvortýždňovom, presiahnuť hranicu stanovenú pre týždenný pracovný čas.

Aj v našich podnikoch už možno uplatňovať **pružný pracovný čas**. Pružný pracovný čas predpokladá predovšetkým možnosť individuálneho prispôsobovania začiatku a konca pracovného dňa pracovníkovi.

### **Moderné režimy pracovného času**

Medzi moderné režimy pracovného času patria:

#### **1. SKRÁTENÝ PRACOVNÝ ČAS**

- môže sa uplatňovať vo variantoch denného, týždenného alebo mesačného skrátenia. Táto forma sa využíva najmä z rodinných a zdravotných dôvodov. V niektorých prípadoch pomáha riešiť tiež problém nezamestnanosti.

#### **2. STLAČENÝ PRACOVNÝ TÝŽDEŇ**

- predĺžením denného pracovného času pri zachovaní dĺžky týždenného pracovného času vzniká zároveň kumulácia voľného času, čo môže byť tiež záujmom niektorých pracovníkov.

#### **3. PRÁCA NA ZAVOLANIE**

- zamestnávateľ zavolá pracovníka do práce iba vtedy, keď ho potrebuje a platí mu len odpracované hodiny. Je to riziko nerovnomerného pracovného zaťaženia a vznikajú tiež niektoré sociálne problémy, napr. v oblasti poistenia.

#### **4. PRÁCA NA DIAVKU**

- ide v podstate o možnosť vykonávať prácu doma. Uplatňuje sa v odboroch, kde to charakter práce umožňuje, napr. právnici, architekti, účtovníci. Tento systém práce využívajú tiež invalidi a matky s deťmi.

Dĺžka času zmeny sa u nás diferencuje aj podľa toho, či ide o prvú, druhú alebo tretiu zmenu. Pracovný týždeň v prvej zmene 42.5 hodiny, v druhej 41.25 hodiny a v tretej 40 hodín, čo pri 5-dňovom pracovnom režime predstavuje na jednu zmenu 8.5 gidubym resp. 8.25 hodiny a 8 hodnín.

**Režim prestávok v práci** musí rešpektovať aspoň základné požiadavky vymedzené Zákonníkom práce

Organizácie je povinná poskytnúť pracovníkovi najneskôr po piatich hodinách nepretržitej práce pracovnú prestávku na jedlo a oddych v trvaní najmenej 30 minút. Táto prestávka sa započítava do pracovného času.

Začiatok a koniec týchto prestávok stanoví vedúci organizácie po prerokovaní s príslušným odborovým orgánom

Prestávky na jedlo a oddych sa neposkytujú na začiatku a na konci zmeny.

Organizácia je povinná rozvrhnúť pracovný čas tak, aby mal pracovník medzi koncom jednej zmeny a začiatkom nasledujúcej zmeny **nepretržitý odpočinok** aspoň 12 hodín. Tento odpočinok sa môže za určitých podmienok skrátiť až na 8 hodín / výnimočne až na 6 hodín i menej, prerušenie práce kratšie ako 3 hodiny sa však za odpočinok nepovažuje /.

Za **dni pracovného pokoja sa** považujú dni, na ktoré pripadá nepretržitý odpočinok pracovníka v týždni a v sviatky.

Prácu v dňoch pracovného pokoja možno nariadiť len výnimočne, a to po prerokovaní s príslušným odborovým orgánom.

Pracovná čas musí sa rozvrhnúť tak, aby mal pracovník aspoň raz týždenne nepretržitý odpočinok minimálne 12 hodín / skrátenie je len výnimočné /.

Do režimu pracovného času patria ešte:

- \* pracovná pohotovosť
- \* práca nadčas a nočná práca

#### **Pracovná pohotovosť**

- možno nariadiť len výnimočne, zväčša sa určuje dohodou s pracovníkom. Pracovná pohotovosť sa môže čiastočne započítavať aj do základného pracovného času.

#### **Práca nadčas**

-je práca, ktorá sa vykonáva na príkaz organizácie alebo s jej súhlasom nad stanovený týždenný pracovný čas. Pri jednom pracovníkovi nesmie presiahnuť 8 hodín týždenne. V kalendarom roku možno pracovníkovi nariadiť prácu nadčas maximálne v rozsahu 150 hodín.

**Za nočnú prácu** sa považuje práca, ktorá sa vykonáva v čase medzi 22.00 a 6.00 hodinou.

S režimom pracovného času nepriamo súvisí aj **dovolenka na zotavenie**. Pracovníkovi vzniká za konkrétnych podmienok nárok:

- \* na dovolenku za kalendárny rok alebo na jej pomernú časť
- \* na dovolenku za odpracované dni
- \* na dodatkovú dovolenku
- \* na zvláštnu dodatkovú dovolenku
- \* na ďalšiu dovolenku

Na **dovolenku za kalendárny rok** alebo na jej pomernú časť má nárok pracovník vtedy, ak v nepretržitom trvaní pracovného pomeru v tej istej organizácii odpracoval aspoň 60 dní v kalendárnom roku.

Základná výmera dovolenky je 4 týždne. Po odpracovaní 15 rokov /počíta sa od 18 rokov / sa zvyšuje na 5 týždne.

Pracovník, ktorý odpracoval v kalendárnom roku v organizácii menej ako 60 dní, má nárok na dovolenku za odpracované dni v dĺžke jednej dvanástiny dovolenky za kalendárny rok za podmienok stanovených Zákonníkom práce. Poskytovanie dodatkovej dovolenky, zvláštnej dodatkovej dovolenky a ďalšej dovolenky upravujú zvláštne predpisy. Vzťahuje sa napríklad:

- \* na prácu pod zemou
- \* na prácu zvlášť ťažkú a zdraviu škodlivú
- \* na prácu vykonávanú odlúčene od rodiny
- \* na pracovníčky a osamelých pracovníkov, ktorí sa starajú o viac detí

Ak sa poskytuje dovolenky po častiach, mala by aspoň jedna časť byť najmenej dva týždne. Časť dovolenky na jeden kalendárny rok sa môže presunúť do druhého kalendárneho roka /vyčerpať sa musia aspoň dva týždne /.

#### **Tvorba pracovných podmienok**

tvorba optimálnych pracovných podmienok sa spája s organizáciou práce v podniku. Všeobecne sa predpokladá, že lepšie pracovné podmienky povedú k vyšším pracovným výkonom.

Pri tvorbe pracovného miesta z uvedeného hľadiska patria do pracovných podmienok aj ďalšie problémy, najmä:

- \* podniková pracovná atmosféra
- \* starostlivosť o pracovníkov
- \* bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

#### **TVORBA PRACOVNÉHO MIESTA**

- tvorba pracovného miesta súvisí predovšetkým s **fyzikálnymi faktormi** pracovného prostredia, ktoré môžu vplývať na pracovný výkon.

### Fyzikálne faktory pracovného prostredia:

1. OSVETLENIE , ktoré môže byť:

- \* prirodzené
- \* umelé
- \* kombinované

2. FAREBMÁ ÚPRAVA pracovného miesta plní tieto funkcie:

- \* svetelnú
- \* signalizačnú
- \* bezpečnostnú
- \* estetickú
- \* psychologickú

3. HLUČNOSŤ

- pôsobí na človeka negatívne

4. MIKROKLÍMA

- na pracovisku tvoria predovšetkým teplota, vlhkosť a prúdenie vzduchu a celková čistota ovzdušia. Optimálne mikroklimatické hodnoty závisia od druhu pracovnej činnosti.

#### PODNIKOVÁ PRACOVNÁ ATMOSFÉRA

- jej obsahom sú **medziludské vzťahy** na pracovisku. Negatívnymi znakmi podnikovej pracovnej atmosféry sú závisť, neprajníctvo, nedôvera a pod. Medziludské vzťahy na pracovisku majú dve stránky a to:

##### 1. formánu

- formálne vzťahy na pracovisku vyplývajú z funkčného vzťahu nadriadenosti a podriadenosti jednotlivých pracovných miest.

##### 2. neformálnu

- vznikajú medzi spolupracovníkmi bez ohľadu na ich funkčné zaradenie. Sú založené na vzájomných sympatiách, podobne ako vzťahy medzi ľuďmi všeobecne / aj mimo pracoviska /.

Moderná personalistika v podniku nezdôrazňuje vo vzťahu nadriadenosti a podriadenosti neformálnu stránku tohto vzťahu. Aj v týchto väzbách sa začína zdôrazňovať **partnerský vzťah**, čím sa navzájom prepájajú formálna a neformálna stránka medziludských vzťahov na pracovisku. Z každého zamestnanca sa stáva predovšetkým **spolupracovník** a až potom podriadený, ktorého pracovnú činnosť musí niekto usmerňovať.

#### SOCIÁLNA STAROSTLIVOSŤ O PRACOVNÍKOV

So sociálnou starostlivosťou podniku o svojich pracovníkov súvisí predovšetkým poskytovanie rôznych **sociálnych dávok**, treba rozlišovať či ide o zákonné alebo o dobrovoľné dávky.

Kým **zákonné sociálne dávky** predstavujú oprávnený nárok pracovníka, **sociálne dávky**, ktoré poskytuje podnik dobrovoľne, sú súčasťou aktivity podnikového personálneho manažmentu.

Súčasťou zákonnej sociálnej starostlivosti sú predovšetkým:

- \* sociálne zabezpečenie
- \* nemocenské poistenie
- \* starostlivosť o zdravie pracovníkov

**Sociálne zabezpečenie** rieši zabezpečenie pri invalidite a starobe, ide o poskytovanie týchto dávok: starobné dôchodky, invalidné, vdovské, syrotské dôchodky.

**Nemocenské poistenie** sa týka zabezpečenia pracovníkov pri pracovnej neschopnosti pre chorobu, úraz, tehotenstvo a materstvo.

**Starostlivosť o zdravie pracovníkov** sa týka preventívnej a liečebnej starostlivosti.

To sú oblasti sociálneho systému podniku, ktoré sa týkajú prevažne sociálnych dávok predpísaných zákonom. **Rozvinutý sociálny systém** podniku však obsahuje väčšinou aj ďalšie "sociálne náklady", najmä náklady:

- \* na podnikové stravovanie
- \* na ďalšie vzdelávanie
- \* na podnikovú rekreáciu
- \* na podnikové byty

Za špeciálne oblasti sociálnej starostlivosti o pracovníkov podniku môžeme považovať tiež:

- \* osobitnú starostlivosť o pracovné podmienky žien / najmä tehotných a matiek /.
- \* osobitnú starostlivosť o pracovné podmienky pracovníkov so zmenenou pracovnou schopnosťou
- \* osobitnú starostlivosť o pracovné podmienky mladistvých

#### BEZPEČNOSŤ A OCHRANA ZDRAVIA PRI PRÁCI

starostlivosť o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci súvisí so zlepšovaním pracovných podmienok.

**Povinnosťou podniku** v tejto oblasti je:

- \* inštalovať potrebné ochranné zariadenia
- \* oboznamovať pracovníkov s predpismi BOZ, pravidelne overovať ich znalosť, vyžadovať a kontrolovať ich dodržiavanie
- \* zaraďovať pracovníkov na pracoviská so zreteľom na ich schopnosti a zdravotný stav
- \* sústavne kontrolovať úroveň starostlivosti o bezpečnosť o ochranu zdravia pri práci
- \* zisťovať a odsraňovať príčiny pracovných úrazov a chorôb z povolania
- \* poskytovať pracovníkom potrebné osobné ochranné prostriedky, mycie, čistiace a dezinfekčné prostriedky a podobne.
- \* dbať, aby zdravie pracovníkov nebolo ohrozované fajčením na pracoviskách

**Povinnosti pracovníkov** v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci sú:

- \* dodržiavať predpisy na zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
- \* nepoužívať alkoholické nápoje a iné omamné prostriedky na pracovisku, nenastupovať pod ich vplyvom do práce a dodržiavať stanovený zákaz fajčenia na pracoviskách
- \* používať pri práci ochranné zariadenia a osobné ochranné pracovné prostriedky
- \* zúčastniť sa školení z tejto oblasti
- \* označovať zistené nedostatky, ktoré by mohli ohroziť bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci
- \* podrobiť sa vyšetreniu vplyvu alkoholu alebo iných omamných prostriedkov
- \* ďalšie povinnosti špecifického charakteru.

#### VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

vzdelávanie pracovníkov v podniku sleduje dva smery:

1. **celoživotné vzdelávanie** ako permanentný proces / vyžaduje si ho proces ustavičných zmien podmienok vykonávanej práce /
2. **rekvalifikácia** / súvisí so štrukturálnymi zmenami zamestnanosti, s potrebou preradenia pracovníkov na nové druhy práce a pod./

Vzdelávanie a rekvalifikáciu pracovníkov podniku nemožno ponechať len na osobnú iniciatívu jednotlivcov. Je jednou zo základných úloh personálneho manažmentu.

Aj keď má podnik záujem o vzdelávanie všetkých pracovníkov, osobitná pozornosť sa vždy venuje vzdelávaniu riadiacich pracovníkov / manažérov /. Pre týchto sa dokonca vypracúvajú individuálne programy rozvoja kariéry.

Foriem a prostriedkov vzdelávania pracovníkov podniku je veľa.

**FORMY VZDELÁVANIA JEDNOTLIVCOV:**

- \* školenie na pracovisku
- \* pracovná rotácia/pracovník prechádza postupne viacerými prac.miestami
- \* usmerňované samoštúdium
- \* organizovanie kvízov
- \* individuálne usmerňované diaľkové štúdium atď.

**FORMY VZDELÁVANIA V SKUPINÁCH:**

- |   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
| * prednášky                             |  | * exkurzie                   |
| * výučbové dialógy                      |  | * skupinové diaľkové štúdium |
| * spoločné riešenie konkrétnej situácie |  |                              |

### Podstata a funkcie mzdy

- v trhovej ekonomike chápeme mzdu predovšetkým ako **cenu práce**.

Podstata mzdy sa premieta do jej funkcií. Má dve základné funkcie a to:

- \* ekonomickú
- \* sociálnu

**Ekonomickú funkciu** mzdy môžeme sledovať v dvoch rovinách:

#### 1. NÁRODOHOSPODÁRSKA EKONOMICKÁ FUNKCIA MZDY

- sleduje makroekonomické vzťahy, najmä vo väzbe na tovarovo-peňažnú rovnováhu a infláciu.

#### 2. PODNIKOVHOSPODÁRSKA EKONOMICKÁ FUNKCIA MZDY

- sa člení ešte na dve zložky:

- \* nákladovú funkciu

- spočíva v tom, že mzda ako cena práce ovplyvňuje celkovú výšku nákladov podnikovej činnosti. Mzda je druhom nákladu podnikovej činnosti.

- \* stimulačnú / motivačnú / funkciu

- súvisí s využívaním jej pôsobenia na pracovnú aktivitu. Veľmi úzko súvisí s nákladovou funkciou. Prakticky vždy pôsobia súčasne.

Mzdou však môžeme motivovať aj kvalitu pracovného výkonu. Motivačná funkcia mzdy na podnikovej úrovni môže pôsobiť aj mimo rámca nákladovej funkcie.

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

### Mzdové formy, tvorba mzdových prostriedkov

Podnik pri rozhodovaní o objeme prostriedkov, ktoré použije na mzdy predovšetkým zvažuje vlastnú ekonomickú situáciu. Celkový objem prostriedkov použitých na mzdy v podniku má nákladovú a ziskovú zložku.

Základnou zásadou pri určovaní individuálnych miezd je **zásada spravodlivosti**.

Pri určovaní výšky individuálnej mzdy sú rozhodujúce dve skutočnosti:

- \* namáhavosť práce
- \* pracovný výkon / výsledky práce /

Základom pre stanovenie konkrétnej výšky individuálnej mzdy pracovníkov je zaradovanie pracovných miest do **katalógov práce** a určenie **mzdovej tarify / sadzby /** pre jednotlivé platové stupne, do ktorých sú pracovné miesta zaradené.

Mzdové sadzby bývajú určené buď ako **hodinové** / typické pre robotnícke pracovné miesta /, alebo ako **mesačné** / pre skupinu technicko-hospodárskych pracovníkov /.

Pri určovaní individuálnych miezd pracovníkov majú dôležitú úlohu **pracovné zmluvy**, ktoré môžu mať kolektívny charakter alebo podobu individuálnych pracovných zmluv.

Súbor nástrojov a pravidiel využívaných pri určovaní individuálnych miezd sa označuje pojmom **mzdová sústava**. Okrem spomínaných katalógov práce a stupníc mzdových taríf ju tvoria aj:

- \* pravidlá určovania rôznych mzdových príplatkov a mzdových náhrad
- \* pravidlá určovania konkrétnej mzdovej formy.

### Mzdové formy, tvorba mzdových prostriedkov

- mzdové formy predstavujú konkrétny spôsob určovania individuálnej mzdy. Určujú teda postup výpočtu ceny práce za konkrétny výkon pri zodpovedajúcej náročnosti a namáhavosti práce.

Sústavu mzdových foriem, ktoré sa u nás najviac používajú, môžeme členiť:

1. ZÁKLADNÉ/SAMOSTATNÉ/MZDOVÉ FORMY	2. DOPLNKOVÉ/NESAMOSTATNÉ/MZDOVÉ FORMY
* časová	* prémie
* úkolová	* odmeny
* podielová	* podiely na hospodárskom výsledku
- tieto mzdové formy sa nemusia kombinovať s inou	* osobné príplatky
	nie sú vhodné na samostatné použitie



V trhových ekonomikách je v podstate úplná voľnosť zamestávateľov pri určovaní konkrétnej mzdovej formy. Väčšinou sa využíva kombinácia niekoľkých foriem mzdy. Všeobecne sa za najrozšírenejšie základné mzdové formy považujú časová a úkolová mzda.

#### ČASOVÁ MZDA

- sa používa na pracoviskách s núteným pracovným tempom určeným rýchlosťou práce zariadenia alebo režimu technologického procesu či náročnosťou na veľmi presnú a kvalitnú prácu. Podstata časovej mzdy spočíva v tom, že pracovník je odmeňovaný na základe množstva odpracovaného času. Zvyčajne málo podnecuje pracovníkov zvyšovať svoj výkon pretože odmeňovanie je závislé od dĺžky pracovného času a nie od inzenty práce.

Základná časová mzda robotníka sa vyjadruje zvyčajne hodinovo mzdovou tarifou.

Technicko hospodársky pracovníci odmeňovaný časovou mzdou majú stanovenú priamo mesačnú mzdovú tarifu / plat /.

Pri úkolovej mzdě sa pracovník odmeňuje podľa dosiahnutého pracovného výkonu. Používa sa tam, kde výkon možno presne kvantifikovať. Úkolové formy mzdy môžeme rozdeliť do 4 skupín:

1. klasická úkolová mzda / nediferencovaná /
2. diferencovaná úkolová mzda
3. regresívna / klesajúca / úkolová mzda
4. progresívna úkolová mzda

Podielová mzda sa stanovuje ako percentuálny podiel na celkových výkonoch / tržba, obrat / podniku.

Doplňkové mzdové formy majú stimulovať pracovný výkon v smeroch, ktoré neobsahujú základné mzdové formy, t. j. motivovať pracovníka k vyšším výkonom či kvalitnejšej práci. Ide v podstate o pohyblivú zložku mzdy. Patrí sem:

#### PRÉMIA

- poskytuje sa za výsledky práce, ktoré však musia byť vyjadrené prémievými ukazovateľmi v prémievom poriadku.

#### ODMENA

- je viazaná na splnenie vopred stanovených mimoriadných alebo osobitne významných úloh ako aj pri významných pracovných a žibotných výročiach. Vyplácajú sa jednorázovo.

#### OSOBNÉ OHODNOTENIE

- slúži na ohodnotenie náročnosti práce a dlhodobo dosahovaných kvalitných výsledkov- vypláca však sa pravidelne.

#### PODIELY NA HOSPODÁRSKOM VÝSLEDKU

- sú odmenou za výsledky, ktoré dosiahol kolektív celej organizácie alebo vnútro podnikovej organizačnej jednotky.

#### Produktivita práce

- produktivitou práce hodnotíme účinnosť práce ako výrobného faktora.

Produktivitu práce môžeme vyjadriť dvojako:

\* priamo

\* nepriamo

Produktivitu práce možno vypočítať ako hodinovú, dennú, mesačnú alebo ročnú.