

## Odmeňovanie, motivácia a stimulácia pracovníkov

### Hodnotenie práce a pracovníkov

Hodnotenie práce je systematické určovanie hodnoty každej práce alebo pracovného miesta vo vzťahu k iným prácam alebo iným pracovným miestam v podniku. Neurčuje konkrétnu výšku odmeny, len zaisťuje, aby sa požiadavky, náročnosť a zložitosť práce odrazili v diferenciácii odmeny pracovníkov.

Hodnotenie práce využíva 4 základné metódy:

1. **Odstupňovanie** – najjednoduchšia, ale aj najmenej presná metóda hodnotenia. Odborníci posúdia info získané pracovnou analýzou a potom zaradia jednotlivé práce podľa ich relatívnej dôležitosti.
2. **Klasifikácia** – známkovanie. Znamka určuje normovaný opis, ktorý najlepšie zodpovedá opisu príslušnej práce
3. **Porovnávanie** – porovnávajú sa jednotlivé kľúčové faktory daného zamestnania (sú spoločné všetkým zamestnancom – zodpovednosť, kvalifikácia, duševná námaha...) Týmto spôsobom možno určiť relatívnu hodnotu každého zamestnanca.
4. **Bodovacia metóda** – najpoužívanejšia. Každá práca sa rozdelí na rad kľúčových faktorov a subfaktorov. Každému z faktorov a subfaktorov sú pridelené body, ktoré odrážajú ich relatívnu dôležitosť pre danú prácu. Do úvahy sa berú aj vzťahy jednotlivých faktorov a subfaktorov ( faktory, napr. kvalifikácia, námaha, subfaktory, napr: vzdelanie, jazykové znalosti, námaha - duševná a fyzická) Súčet získaných bodov predstavuje relatívnu hodnotu zamestnania a základ na zatriedenie do mzdovej tarify.

Konkrétna výška odmeny v nadväznosti na hodnotenie práce určuje finančné ocenenie práce. Najznámejšie metódy, ktoré umožňujú prevod hodnoty práce sú:

- metóda poradia
- klasifikačná metóda

### Mzdové formy

Úlohou je oceniť výsledky práce pracovníka, oceniť všetky aspekty jeho výkonov s prihliadnutím na tie mzdové faktory, ktoré sú pre podnik dôležité. Mzdové formy sa v praxi realizujú ako základné formy miezd a doplnkové formy miezd.

Základné mzdové formy sú:

- **časová mzda** – stanovuje sa ako hodinová, týždenná či mesačná. Je jednoduchá, pre pracovníkov zrozumiteľná a administratívne menej náročná. Nevýhodou je, že nestimuluje pracovníkov ku zvyšovaniu výkonu.
- **individuálne odmeňovanie založené na výkone** – používa sa, ak sa dá merať práca každého jednotlivca, pričom pracovník musí mať možnosť ovplyvňovať tempo práce, musí byť zabezpečená plynulosť práce.

- **odmeňovanie založené na skupinovom výkone** – ak je ťažké stanoviť podiel jednotlivca na výkone. Skupina by nemala byť veľká, aby sa nestratil motivačný účinok. Môže viesť k vyššej spokojnosti pracovníkov, zlepšeniu tímovej práce, na druhej strane vyžaduje ustavičnú kontrolu a môže viesť k zhoršeniu medziľudských vzťahov.

System odmeňovania založený na výkone nadobúda v praxi nasledovné formy:

**úkolová mzda** – priamo závisí od skutočného výkonu, je vhodná na odmeňovanie robotníkov.

**akordná mzda** – je druhom úkolovej mzdy. Používa sa v skupine, kde sú pracovníci odmenení za ucelenú časť výrobku alebo diela, s uvedením termínu ukončenia práce. Zárobok sa rozdeľuje podľa vopred dohodnutých pravidiel.

**podielová mzda** – uplatňuje sa v obchodných činnostiach, alebo v niektorých službách. Závisí od predaného množstva alebo poskytovanej služby, určí sa % vopred.

**zmiešaná mzda** – kombinácia časovej a úkolovej, resp. časovej a podielovej mzdy.

**zmluvná mzda** - (manažérska) dohodnutá mzda medzi zamestnávateľom a zamestnancom

**naturálna mzda** – umožňuje ju zákon o mzde, poskytuje sa len so súhlasom zamestnanca. Časť mzdy je hradená formou výrobku, služby...

Dodatkové mzdové formy sú:

**prémie** – viažu sa na splnenie určitého ekonomického ukazovateľa, majú vopred danú sadzbu. Môžu byť individuálne/skupinové.

**odmeny** – sú poskytované k časovej alebo úkolovej mzde, buď periodicky alebo jednorazovo. poskytujú sa za splnenie menovitých úloh.

**osobné ohodnotenie** - % základnej mzdy alebo platu, na základe hodnotenia výkonu pracovníka

**podieľ na HV** – najčastejšie podiel na zisku po uzavretí výsledkov hospodárenia podniku.

**zamestnanecké akcie** – doplnková forma, zvyšuje sa ňou výkon pracovníka, lebo je motivovaný na výsledkoch firmy.

Podľa „Zákona o mzde, odmene za pracovnú pohotovosť a o primeranom zárobku“ je **mzda** peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu. Dojednáva sa v pracovnej, kolektívnej alebo inej zmluve a jej výška musí minimálne dosahovať úroveň minimálnej mzdy.

### Vnútropodnikové mzdovotvorné faktory:

- Faktory súvisiace s úlohami a požiadavkami na dané pracovné miesto – zdrojom info je opis a špecifikácia daného pracovného miesta, hodnotenie práce daného pracovného miesta.
- Pracovné správanie pracovníka, výsledky jeho práce, vedomosti, schopnosti – zdrojom inf. je hodnotenie pracovníkov
- Pracovné podmienky na danom pracovnom mieste, ktoré môžu mať negatívny dopad na zdravie pracovníka.

### Mzdová štruktúra:

Najčastejšie ide o zoskupenie miezd do tzv. tarifných stupňov. Jednotlivým typom je tak pridelená mzdová sadzba. Problémom je tu to, že tu nie je možné individuálne odmeňovanie pracovníkov a na zvýšenie platu je potrebné previesť pracovníka do vyššej triedy. Z tohto dôvodu je ku každému stupňu priradené rozpätie mzdovej tarify so stanoveným minimom

a maximom, medzi nimi sa môže pohybovať prípustná mzda. Tarifné stupne a rozpätie mzdovej tarify teda tvoria mzdovú štruktúru.

V západnej Európe je bežný model, podľa ktorého je mzda členená na sociálnu mzdu a výkonovú mzdu.

Sociálna zložka zohľadňuje sociálne záväzky a pripoistenie zamestnávateľom k povinnému sociálnemu a zdravotnému posisteniu.

## **Finančné odmeňovanie pracovníkov**

Finančná odmena je dôležitá tak z ekonomického ako aj z psychologického hľadiska. Odmena predstavuje to, čo dostávajú zamestnanci za svoju prácu a výraznou mierou prispieva k zvyšovaniu motivácie pracovníkov.

Odmena je v súčasnosti vnímaná ako širší pojem a to aj ako povýšenie pracovníka, pochvala, poskytnutie zamestnaneckých výhod a podobne.

### **Systémy odmeňovania:**

Ide o spôsob stanovenia miezd a platov, prípadne zamestnaneckých výhod. Slúži hlavne ako prostriedok kompenzácie pracovníkov za vykonanú prácu ale musí spĺňať ešte aj ďalšie funkcie ako:

- prispieť ku konkurencieschopnosti podniku
- zaujať kvalitných uchádzačov o prácu
- odmeňovať pracovníkov za ich lojalitu
- motivovať pracovníkov
- stimilovať k zvyšovaniu kvalifikácie

Pri vytváraní systému odmeňovania je potrebné odpovedať na otázky: čo chceme pomocou systému odmeňovania dosiahnuť, čo pracovníci od tohto systému očakávajú a ktoré vonkajšie faktory môžu vplývať na systém odmeňovania.

Princípy systému odmeňovania sú:

- úroveň miezd a platov
- vnútorná štruktúra miezd a platov v nadvaznosti na hodnotenie práce
- odmeňovanie pracovníkov v navaznosti na hodnotenie pracovníkov
- formy odmeňovania
- doplnkové formy odmeňovania
- zamestnanecké výhody
- riadenie a kontrola miezd a platov

## **Motivácia pracovníkov**

- predstavuje podnet, ktorí nabáda pracovníkov k zvyšovaniu pracovných výkonov, úsilia a je jednoznačnou cestou vedúcou k prosperite a stabilite organizácie.
- je srdcom efektívneho riadenia RLZ, čo znamená aj to, že sa prelína všetkými hlavnými funkciami RLZ, či už ide o proces plánovania LZ, projektovania pracovných miest, nábora, výberu a pod.
- k motivácii dochádza vtedy, ak pracovníci očakávajú, že určitá akcia povedie k dosiahnutiu stanoveného cieľa, ako aj k odmene, ktorá bude uspokojovať ich

individuálne potreby. Dobre motivovaný pracovníci sú tí. Ktorí majú jasne definované ciele a ktorí podnikajú kroky na ich splnenie, efektívne pracujú a majú vyvinutý pocit povinnosti, nakoľko vedia, že ich úsilie pomáha jednak organizácii ako aj k naplneniu ach vlastných záujmov.

Medzi najznámejšie koncepcie motivácie patria predovšetkým tieto:

### **Ranné prístupy k motivácii práce** vedecký manažment (Taylor)

#### **Teórie zamerané na obsah** (*Human Relations*)

Dôraz: čo motivuje jedinca k pracovnému výkonu (Maslow, Herzberg, McClelland)

#### **Teórie zamerané na proces**

Dôraz: aktuálne procesy motivácie

*Teória rovnosti, teórie očakávaní*

## **1. Ranné prístupy k motivácii práce:**

### **1.1 Vedecký manažment**

Medzi hlavné pohnútky prečo ľudia chodia do zamestnania a snažia sa o dosahovanie či najlepších výkonov Mullinsom považuje:

- ekonomické motívy
- sociálne motívy
- vnútorné motívy

Otec tzv. vedeckého manažmentu Frederick Taylor je presvedčený o tom, že zamestnanci sú motivovaný ekonomicky a preto pracujú tak, aby zarobili, koľko môžu. Celý jeho systém je vlastne založený na tomto tvrdení. Prax ukázala na pravdivosť jeho tvrdenia, nakoľko kalkulovanie s ekonomickými motívmi mnohokrát skutočne zvýšilo úsilie a produktivitu zamestnancov. Zároveň je potrebné podotknúť, že považovať ekonomické motívy za jediné hlavné motívator je nesprávne, nakoľko pracovná motivácia nezávisí len od snahy zarobiť čo najviac peňazí.

### **1.2 Prístupy „Human relations“**

Motivácia pracovníkov nie je diktovaná len prianím maximalizovať svoj zárobok, ale predovšetkým vzťahmi medzi pracovníkmi, sociálnou atmosférou na pracovisku ako aj normami a ideológiou pracovných skupín. (Elton Mayo) Táto štúdia výrazne prispela k dôrazu na pracovnú motiváciu založenú na sociálnych motívoch a vzťahoch.

## **2. Teórie motivácie zamerané na obsah**

V predchádzajúcej časti nám Taylor odpovedal na otázku, čo motivuje ľudia k práci, t.j. ekonomické motívy, Human relations zasa dôraz kládli na sociálne motívy. Obsahové teórie motivácie sú v podstate komplexnejšie, pretože odpoveď nehľadajú len v jedinom motíve, ale vo viacerých faktoroch.

## 2.1 Maslowa teória motivácie

Podľa Maslowa je správanie ľudí cieľovo zamerané, má teda svoje príčiny, ako aj smer. Ľudia svojou činnosťou chcú uspokojiť svoje potreby, ktoré znázorňuje známa Maslowova pyramída.

1. sebaaktualizácia

2. sebaúcta

3. potreba prináležitosti

4. potreba bezpečia

5. fyziologické potreby

1-2 sú tzv. potreby rastu, t.j. nadstavbové potreby

3-5 sú tzv. potreby z nedostatku

Slabinou Maslowej teórie je predovšetkým to, že nie všetci ľudia majú rovnako usporiadanú hierarchiu potrieb

## 2.2 Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

Herzberg zistil, že to, čo spôsobuje nespokojnosť pracovníkov, ešte vôbec neznamená, že je to jednoduchým opakom toho, čo spôsobuje ich spokojnosť. Identifikoval 2 skupiny faktorov a to:

1. faktory hygieny, t.j. faktory, ktoré vedú k pracovnej nespokojnosti: nízky plat, zlé prac. vzťahy ...

2. motivátory t.j. činitele, ktorých naplnenie je priamo spojené s pracovnou spokojnosťou. Ak však tieto faktory nie sú naplnené ešte to neznamená, že by pracovníci nemali pociťovať nespokojnosť s prácou.

Kritika k Herzbergovej teórii konštatuje, že pracovná spokojnosť ešte automaticky nemusí viesť k zvýšeniu pracovného úsilia, nakoľko Herzberg pracoval len s vysokokvalifikovanými pracovníkmi.

## 2.3 McClelland a motivácia výkonu

McClelland poukazuje na 3 hlavné motívy:

1. potreba výkonu

2. potreba afiliácie- mať sociálne kontakty potreba združovať sa

3. potreba moci

Za nosnu považoval potrebu výkonu, t.j. potrebu jedinca konfrontovať sa s úlohami tak zlepšovať svoje kompetencie v ich riešení. McClelland zistil, že spomedzi ľudí, ktorí uprednostovali ten ktorý motív v ich prac. činnosti to boli práve pracovníci s vysokou potrebou výkonu tzv. **high-achievers**, ktorých možno charakterizovať asi takto:

- vytyčujú si stredne ťažké úlohy

- sú ochotní prebrať osobnú zodpovednosť, nakoľko sa opierajú o svoje vlastné vedomosti a schopnosti

- vyžadujú si spätnú väzbu o výsledkoch svojej práce

- títo ľudia žijú pre svoju prácu v celej svojej podstate

Podstatou tejto teórie je teda to, že orientácia na výkon je síce dlhodobá, stabilná črta človeka, nie je však vrodená a preto je možné vhodným systémom motivácie zvýšiť výkon pracovníkov.

### 3. Teórie motivácie zamerané proces

Tieto teórie odpovedajú na otázku, prečo niektorí pracovníci sú motivovaní viac a iní menej, t.j. ohniskom ich záujmu nie je obsah, ale proces.

#### 3.1 Teória rovnosti

Adams vychádza z presvedčenia, že ľudia v zamestnaní chcú, aby sa s nimi zaobchádzalo spravodlivo, t.j. poskytujú určité vstupy, akými sú ich vedomosti a schopnosti a na strane druhej vyžadujú si výstupy, v podobe mzdy, ocenenia... .

Podstatou tejto teórie je porovnávanie vstupov a výstupov, ktoré sú východiskom pre pociťovanie rovnosti, alebo nerovnosti.

Porovnávanie seba s referenčnou osobou

1. hodnotenie vlastných vstupov a výstupov
2. hodnotenie vstupov a výstupov inej osoby

Vnímanie rovnosti, alebo nerovnosti

1. motivácia zachovať súčasný stav
2. motivácia znížiť nerovnosť

#### 3.2 Teória očakávania

Teória rovnosti bola viac menej zameraná na situácie, kedy dochádza k narušeniu rovnováhy medzi vstupmi a výstupmi sociálnej výmeny.

Jadrom Vroomovej teórie je tvrdenie, že motivované správanie jedinca je výsledkom pôsobenia 2 premenných a to valencie výstupu a miery očakávania:

MOTIVÁCIA = VALENCIA × OČAKÁVANIE

Valencia predstavuje atraktivitu resp. očakávané uspokojenie a očakávanie predstavuje mieru subjektívnej pravdepodobnosti, s akou daný človek odhaduje, že jeho konanie povedie k dosiahnutiu ponúkaného výstupu.

Vroomov model bol rozvinutý ešte aj o model Portera a Lawlera, ktorí ho doplnili o ďalšie významné prvky:

Úsilie ako výsledok pôsobenia hodnoty.

Pracovný výkon.

Vonkajšia (radosť z dobre urobenej práce) a vnútorná odmena (odmena od spolupracovníkov).

### Manažérske stratégie na zvyšovanie motivácie:

#### 1. Obohacovanie ľudí ako metóda motivovania

- je využívaná mnohými manažérmi ako riešenie problému kvality pracovného života
- najvýznamnejším predstaviteľom je Herzberg, ktorý obohacovaním chápe spôsoby zlepšovania efektívnosti, ako aj spokojnosti ľudí ako spôsobu na dosahovanie osobných cieľov, uznania a príležitosti pre budúcu kariéru
- obohacovanie je určitým nástrojom pre vytvorenie príležitosti na rast, ako aj pracovné dozrievanie
- jeho úlohou je zvyšovanie motivačného účinku práce a to formou zvyšovania nielen rozsahu práce ale aj prehĺbovaním obsahu práce

## **2. Odmeňovanie odrážajúce výkon**

- medzi najrozličnejšie formy odmeňovanie nepatrí len plat, či mzda, ale v rovnakej miere aj zamestnanecké výhody, príspevkom na dovolenku, alebo platením poistného.
- každá z teórie motivácie poukazuje nato, že peniaze môžu v rozhodujúcej miere ovplyvniť úsilie a stálosť výkonu.

**Podľa Nuckora** sú peniaze jedným z najvýznamnejších motivátorov a on vníma pracovníkov firmy nie individuálne, ale len ako členov určitej skupiny, ku ktorej su v rámci podniku priradený. Každá táto skupina je ďalej vnímaná ako samostatný celok podniku a od jej individuálneho výkonu závisí aj výška odmeny.

**DuPontov prémiový model** je založený na poznatku, ktorým sa zrušilo ročné pridelovanie prémie, ale tie sa určovali v kratších intervaloch a za nadpriemerný výkon, čím mohli jednotliví zamestnanci získať veľmi vysokú hranicu prémie. Nevýhodou tohto prístupu bolo to, že dosiahnutie maximálnej prémie bolo v reálnych podmienkach nemožné.

**Program poskytujúci zamestnanecké akcie**, čím sa umožňuje spolupodieľanie sa zamestnancov na riadení podniku.

**Pružná pracovná doba**, kedy si jednotliví pracovníci sami určujú čas príchodu a odchodu z práce v stanovenom intervale. Vedie to k výraznému zníženiu absencie zamestnancov a zvyšuje spokojnosť pracovníkov. Na strane druhej často dochádza k nedostatočnej koordinácii pracovnej doby.

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