

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

BAKALÁRSKA DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bratislava 2010

Júlia Tréfová

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV
STAFF REMUNERATION

Bakalárska diplomová práca

Júlia Tréfová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

Bratislava 2009

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu na tému „Odmeňovanie pracovníkov“ vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 20. 03. 2010

.....

POĎAKOVANIE

Rada by som sa touto cestou chcela poďakovať Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc., za odbornú i duševnú podporu ktorú mi po celý čas venovala, ako aj za nesmierne ústretový a ľudský prístup pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

V Bratislave, 20. 03. 2010

.....

ANOTÁCIA

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je opísať, analyzovať a zhodnotiť stav odmeňovania v spoločnosti ktorá pôsobí na poisťnom trhu, a záverom navrhnúť kroky ktoré by viedli k zefektívneniu procesu.

Zdrojom informácií boli aj interné materiály spoločnosti ktoré umožnili čo najpresnejšie priblížiť stav odmeňovania, a nemenej dôležitým zdrojom boli i moje osobné skúsenosti ktoré som nadobudla počas dvojročnej práce v predmetnej spoločnosti.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti nájde čitateľ základné informácie, ktorých zdrojom bola dostupná literatúra a iné zdroje, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry. Časť praktická je zameraná na predmetnú problematiku v konkrétnej organizácii.

The goal of my diploma work is to describe, analyse and evaluate the level of evaluation in a company that operates in insurance market and finally to make a proposal of steps that will make the process more effective.

The source of information are the internal materials of the company, which have helped me to describe the level of evaluation in the more exact way. The other very important source of information are my personal experiences that I have taken during my two-year work in the company, too.

My work is divided into the theoretical and practical part. A reader can find the basic information on the theme in the theoretical part. The source of information is the literature and other sources that can be found in the list of the used literature. The practical part is based on the core topic in the concrete organization.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 PERSONÁLNA PRÁCA V PODNIKU.....	9
1.1 Význam riadenia ľudských zdrojov.....	9
1.2 Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	11
1.3 Zaistenie personálnej činnosti	13
2 ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV.....	14
2.1 (Ne)rovnosť v odmeňovaní.....	14
2.2 Rovnosť z pohľadu legislatívy.....	14
2.3 Odmeňovanie ako stimulácia pracovného správania.....	15
2.4 Systém odmeňovania.....	17
2.5 Politika odmeňovania.....	19
3 MZDOVÝ SYSTÉM AKO SÚČASŤ ODMEŇOVANIA.....	22
3.1 Mzdová politika a jej ciele.....	22
3.2 Mzda.....	24
3.3 Mzdovotvorné faktory.....	25
3.4 Mzdové formy.....	27
4 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY.....	30
5 RESUMÉ TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK.....	34
6 CHAREKTERISTIKA PREDMETNEJ ORGANIZÁCIE.....	35
6.1 Profil organizácie.....	35
7 ANALÝZA SKÚMANEJ PROBLEMATIKY.....	40
7.1 Systém odmeňovania v poisťovni Union	40
8 NÁVRHY NA ZLEPŠENIA.....	46
ZÁVER.....	48
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	50

ÚVOD

So vstupom do Eurozóny vznikol nový konkurenčný priestor, čo vytvára zvýšené nároky na firmy a zabezpečovanie ich konkurenceschopnosti a stability, odvíjajúcej sa od kvalitnej pracovnej sily ako základnej konkurenčnej výhody. Z tohto hľadiska je nevyhnutné budovať si kvalitný personálny manažment, ktorý pozná dôležitosť personálnej práce, medzi ktorú patrí i odmeňovanie.

Vytvorenie stabilného, transparentného a spravodlivého systému odmeňovania je základom úspechu a spokojnosti zamestnancov. V rámci stimulácie na dosahovanie vyššieho výkonu a udržanie priaznivej atmosféry či lojality je správne odmeňovanie tým najvhodnejším prostriedkom. Vzhľadom na náročnosť trhu a tvrdých konkurenčných podmienok je doslova nutné vnímať ho v širších súvislostiach.

Pri vytváraní systému odmeňovania je potrebné zodpovedanie si otázok, „Prečo ľudia pracujú a čo ich v skutočnosti motivuje?“, a nezabúdať, že to čo vytvárame, má byť zamerané na ľudí.

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je opísať, analyzovať a zhodnotiť stav odmeňovania v spoločnosti, ktorá pôsobí na poistnom trhu, a záverom navrhnúť kroky ktoré by viedli k zefektívneniu tohoto procesu. Stimulom k voľbe témy bola dlhodobá nespokojnosť zamestnancov s odmeňovaním.

Práca je rozdelená na dve základné časti, teoretickú a praktickú, pričom každá z nich má niekoľko kapitol. V časti prvej zameranej na teoretické východiská predmetnej problematiky vychádzam z prác našich i zahraničných autorov. V časti druhej, zameranej na oblasť empirickú, podávam stručnú charakteristiku skúmanej organizácie, analyzujem z dostupných materiálov jej odmeňovania a podávam niektoré návrhy na zlepšenie tejto dôležitej činnosti tak, aby sa ešte viac priblížil systém odmeňovania zamestnancovi.

1 PERSONÁLNA PRÁCA V PODNIKU

Človek nie je pre prácu, ale práca pre človeka.

Ľudská práca má vnútorný spoločenský rozmer a jeho dôsledkom je, že pracovať znamená pracovať s inými a pre iných. Preto je práca nielen základným ľudským právom, ale aj povinnosťou. Práca je základným rozmerom existencie človeka na zemi.

Personálna práca (personalistika) tvorí tú časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka človeka, v súvislosti s pracovným procesom, t.j. jeho získavanie, formovanie, fungovanie, jeho organizovanie a prepojovanie jeho činností a výsledkov jeho práce, pracovných schopností a pracovného chovania, vzťahu k vykonanej práci, organizácií, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stretáva, rovnako aj jeho vlastného uspokojenia z vykonanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.¹

S vývojom ľudstva prechádzala práca človeka, jej význam, pochopenie a využitie taktiež premenou. Na začiatku stála manuálna práca ktorá sa ľudským myslením stále viac zmechanizovala, no vlastným subjektom práce naďalej ostáva človek. Práve človeka ako vykonávateľa práce je potrebné riadiť, rozvíjať, viesť a motivovať. Na základe týchto potrieb sa začala formovať súčasná koncepcia personálnej práce, ktorej dnes hovoríme „riadenie ľudských zdrojov“.

1.1 VÝZNAM RIEDENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Podnik pri svojom fungovaní disponuje štyrmi základnými zdrojmi ktorými sú: finančné zdroje, ľudské zdroje, materiálne a informačné zdroje. Efektivita a dlhodobá životnosť podniku, udržateľnosť sa na trhu je možná len pri správnom prepojení a využívaní týchto zdrojov. Nie je možné definovať zdroj, bez ktorého

¹ Koubek, J. : *Rízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 14.

by podnik mohol fungovať. Pri využívaní týchto zdrojov existuje závislosť, je to určitý kolobeh ktorý musí prebiehať aby niečo žilo, vyvíjalo sa a pracovalo.

Materiálne a finančné zdroje sú zdroje, ktoré samotné nie sú k ničomu, sú to neživé zdroje. Musí existovať niekto, kto ich oživí a uvedie do pohybu. Týmto oživovateľom a motorom udržiavajúcim organizáciu v chode sú ľudské zdroje.²

Podľa Koubeka³ predstavuje riadenie ľudských zdrojov najnovšiu koncepciu personálnej práce ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa tak stáva jadrom riadenia organizácie, jej najdôležitejšou zložkou a taktiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov.

Kachaňáková⁴ definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.

Šuplerová⁵ uvádza riadenie ľudských zdrojov ako systém, ktorý smeruje k dosiahnutiu určitých výstupov, vychádza z vstupov a uskutočňuje celý rad činností ktoré tvoria obsah systému.

Význam riadenia ľudských zdrojov spočíva v orientácii na človeka ako takého. Len cez človeka je možné vykonávať prácu, a na to je nutné nájsť najvhodnejšieho, vytvoriť mu podmienky, vzdeláť ho a motivovať, riadiť ho a odmeňovať za vykonanú prácu.

²Koubek, J. : *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 13.

³ Tamtiež, s.15.

⁴ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007.s.10.

⁵ Šuplerová, M. : *Rízení lidských zdrojů. Studijní texty pro distanční studium*. 1.vyd. Olomouc, 2006 s. 13.

1.2 ÚLOHY A FUNKCIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj vlastný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na⁶:

- Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku. To znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť.
- Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

Schéma č. 1.: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov⁷



Kachaňáková⁸ uvádza, že na základe jednotlivých názorov v odbornej literatúre a poznatkov z praxe riadenia ľudských zdrojov vyspelých podnikov možno vymedziť jeho funkcie v logickej nadväznosti takto:

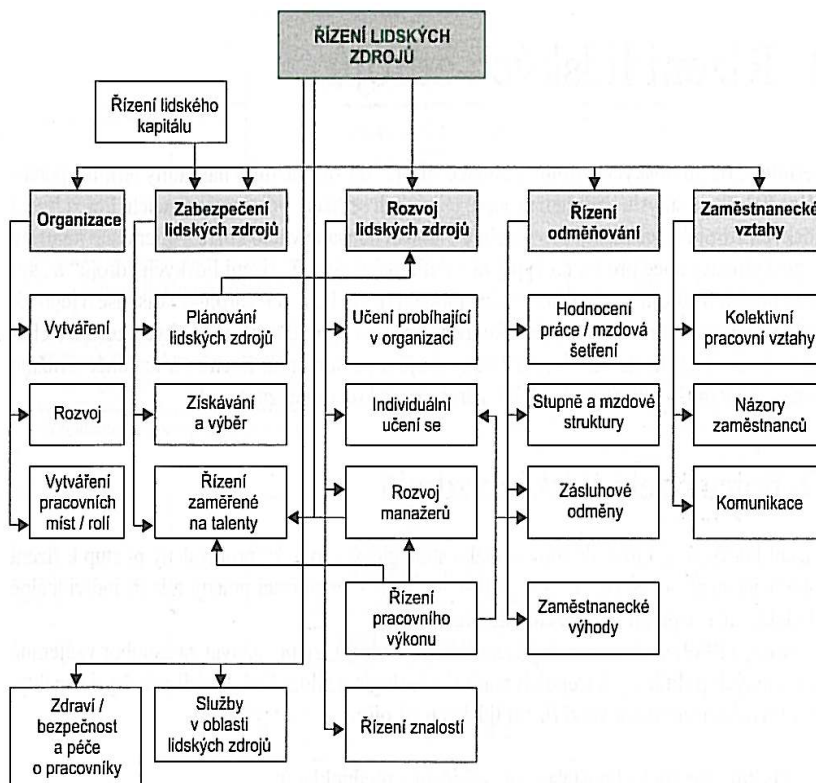
⁶ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007.s.10.

⁷ Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha 2007, s. 16.

⁸ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku* 1.vyd. Bratislava: Sprint, 2007.s.12.

- strategické riadenie ľudských zdrojov;
- plánovanie ľudských zdrojov;
- analýza práce;
- získavanie a výber zamestnancov;
- rozmiestňovanie zamestnancov a skončenie pracovného pomeru;
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;
- riadenie a plánovanie kariéry;
- riadenie pracovného výkonu;
- odmeňovanie zamestnancov;
- pracovné vzťahy;
- pracovné podmienky;
- personálny informačný systém;

Schéma č. 2: Aktivity riadenia ľudských zdrojov podľa Armstronga⁹



⁹ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha 2007, s. 28.

1.3 ZAISTENIE PERSONÁLNEJ ČINNOSTI

Uskutočňovanie uvedených činností nie je prácou jednotlivca, no nemôžeme ich čisto pripísať len úseku ľudských zdrojov. Na plnení úloh a zaistení plnenia funkcií sa vždy podieľa vedenie podniku. Váha zodpovednosti vyplýva z hierarchie riadiacich funkcií. Samozrejme, i tu sa prerozdeľujú kompetencie a úlohy. Styčným bodom je vždy personálny útvar ktorý dozerá na správnosť a vykonateľnosť pomocou svojich zamestnancov, „personalistov“.

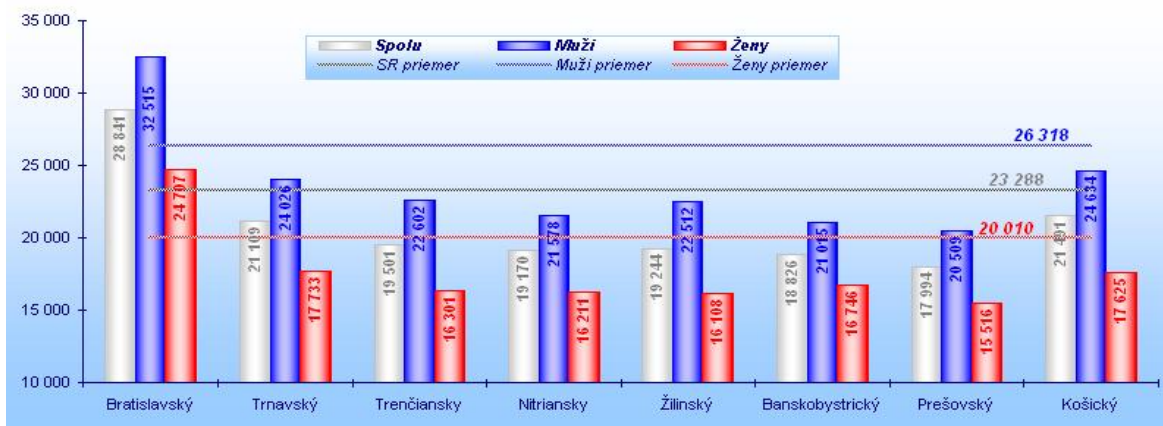
2 ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV

2.1 (NE) ROVNOSŤ V ODMEŇOVANÍ

Fakt, že ženy zarábajú menej ako muži nie je neznámy. Ide v skutočnosti len o ženy? Rovnosť príležitostí zamestnania sa a rovnosti v odmeňovaní sa už dávno netýka len nežného pohlavia. Do tejto skupiny sa zaraďujú i Rómovia, ženy po materskej dovolenke, starší ľudia.

Spoločnosti diferencujú spôsob odmeňovania pracovníkov podľa regiónov s tým, že zámerne využívajú veľkú nezamestnanosť v inej časti krajiny. Tieto možnosti v značnej miere využívajú napríklad telekomunikačné spoločnosti ktoré svoje zákaznícke centrá prevádzkujú mimo mieta svojho sídla. Je rozdiel v mzde, ktorú dostáva zamestnanec za vykonanú prácu v v hlavnom meste, a inú výšku mzdy dostáva zamestnanec mimo hlavného mesta – za rovnakú prácu. Graf č. 1 porovnáva mesačnú mzdu podľa jednotlivých krajov a pohlavia.

Graf č. 1: Priemerná hrubá mesačná mzda v roku 2008 podľa krajov a pohlavia



Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19044>

2.2 ROVNOSŤ Z POHLĀDU LEGISLATÍVY

Pred ôsmymi rokmi bola schválená európska smernica (smernica rady 2000/78/ES), ktorou sa ustanovuje všeobecný rámec pre rovnaké zaobchádzanie v zamestnaní a povolani. Smernica vymedzuje odôvodnené rozdielne zaobchádzanie z dôvodu veku. Hovorí, že členské štáty EU si môžu stanoviť, že rozdiely v zaobchádzaní z dôvodu

veku nebudú diskrimináciou, ak v kontexte vnútroštátnych právnych predpisov sú objektívne a primerane odôvodnené oprávneným cieľom.

Rovnosť šancí v právnej legislatíve Slovenskej republiky vymedzuje antidiskriminačný zákon. Tento zákon upravuje uplatňovanie zásady rovnakého zaobchádzania a ustanovuje prostriedky právnej ochrany, ak dôjde k porušeniu tejto zásady. Zákon pojednáva o zásadách rovnakého zaobchádzania v pracovnoprávných vzťahoch.¹⁰

Zásady rovnakej mzdy za rovnakú alebo rovnocennú prácu, a to bez akejkoľvek diskriminácie uvádza i zákonník práce. Dodržiavanie tejto zásady bolo zahrnuté medzi základné povinnosti vedúcich zamestnancov.

Aktivity najmä v oblasti odmeňovania vyvíjajú aj odbory. Prostredníctvom ich aktivít boli zamestnávateľia nútení intenzívnejšie sa zaujímať o dodržiavanie rovnakého zaobchádzania so zamestnancami. Aj tu sa do popredia dostáva predovšetkým problematika (ne)rovnakého odmeňovania mužov i žien, ako aj zamestnancov toho istého zamestnávateľa pracujúcich v rôznych regiónoch Slovenska.¹¹

2.3 ODMEŇOVANIE AKO STIMULÁCIA PRACOVNÉHO SPRÁVANIA

Odmeňovanie je dôležitá personálna činnosť tak ako z ekonomického, aj z psychologického hľadiska. Je spojená s postavením, uznaním. Pôsobí ako silný motivačný faktor. Aby finančná odmena pôsobila motivačne, musia ľudia veriť, že za svoj čas, úsilie a prácu, ktoré venujú organizácii, budú spravodlivo odmenení.

Čoraz častejšie patrí medzi ciele podnikov zvyšovať výkonnosť zamestnancov. Súvisí to i s rozvojom trhu ktorý nastal v 90tych rokoch minulého storočia, i keď v poslednom období sa záujem firiem sústreďuje skôr na udržanie sa na trhu a hľadanie úspor, čo je dôsledkom finančnej krízy. Zvyšovanie výkonnosti je ovplyvnené schopnosťou motivovať pracovníkov zo strany zamestnávateľa. Ak chce motivovať svojich zamestnancov, mal by pochopiť a poznať proces motivácie a faktory ktoré naň pôsobia.

¹⁰ Dostupné na: <http://www.euractiv.sk/rovnost-sanci/analyza/dokument---antidiskriminacny-zakon>

¹¹ Dostupné na: <http://www.trend.sk>

Pojmom motivácia vyjadrujeme skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy – ktoré človeka a jeho správanie určitým smerom orientujú, v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejaví v podobe motivovanej činnosti.¹²

Podľa Armstronga¹³, „Dobre motivovaní ľudia majú jasne stanovené ciele a podnikajú kroky od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu týchto cieľov.“ Ak majú ľudia presne vymedzené ciele, o ktorých sú presvedčení že sú správne, ich motivácia je vnútorná. Žiaľ, väčšina ľudí potrebuje motiváciu z vonkajšieho prostredia.

Podniky majú k dispozícii široké spektrum nástrojov ktorými môžu pôsobiť na psychiku svojich zamestnancom a tým ich stimulovať. Tieto nástroje môžeme rozdeliť do dvoch kategórií, a to externé a interné stimulačné nástroje.

Do kategórie *externých* stimulačných nástrojov zaraďujeme tie, ktoré majú svoj pôvod v okolí podniku. Podnik ich nemôže sice priamo ovplyvňovať, no môže ich rozumne využiť pri stimulácii svojich zamestnancov.¹⁴

Interné stimulačné nástroje predstavujú skupinu tých nástrojov, ktoré si podnik priamo vytvára a prostredníctvom ktorých cielene a bezprostredne vplýva na zamestnancov a ich pracovný výkon. Toto ovplyvňovanie sa môže uskutočňovať priamo, prostredníctvom jednotlivých hmotných stimulov, ktoré môžu mať povahu peňažnú alebo nepeňažnú, no i pomocou stimulov nehmotných, ktoré pôsobia sprostredkované. Ich vplyv často býva hlbší a trvalejší.¹⁵

Častým omylom manažérov je to, že delia ľudí na tých, ktorí majú od „prírody“ pozitívny vzťah k práci, a druhú skupinu tvoria zamestnanci ktorí sú neustále s niečím nespokojný, neustále hľadajú negatíva a dôvody, prečo sa to nedá. Druhú

¹² Provazník, V. – Komárková, R.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996, s.32.

¹³ Armstrong, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s.160.

¹⁴ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s. 144.

¹⁵ Tamtiež, s.144.

skupinu považujú za stratenú, myslia si, že ich postoj sa nedá zmeniť, alebo len s veľkým úsilím. Pravdou však je, že najväčší vplyv na motiváciu zamestnancov majú práve ich manažéry. Je to schopnosť jednat' s ľuďmi priamo a otvorene, spravodlivo ich odmeňovať, oceňovať ich za dobrú prácu, vytvárať priaznivé pracovné prostredie, prispievať k pocitu zmysluplnosti práce, vytvárať tímovú atmosféru a pod. .¹⁶

Čo motivuje jedného zamestnanca, nemusí motivovať ostatných.

2.4 SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Systém odmeňovania je kľúčovou oblasťou práce s ľuďmi v každej spoločnosti. Jeho vhodným nastavením je možné zvýšiť výkony a motiváciu, znížiť fluktuáciu a posilniť stabilitu pracovníkov. Aby bol systém odmeňovania efektívny, mal by byť vytváraný tak, aby vyhoval potrebám a záujmom podniku, a bol akceptovaný všetkými pracovníkmi.

Súčasná teória riadenia ľudských zdrojov a taktiež prax v slovenských podnikoch rozširujú definíciu systému odmeňovania, chápe ho komplexnejšie a zahŕňa do neho i rôzne nepenažné a nehmotné formy odmeny. Autori Livian a Pražská vymedzujú tri základné kategórie v systéme odmeňovania a to¹⁷:

- *priame peňažné odmeňovanie*, kam zaraďujú mzdu/plat, vrátane rôznych doplnkov a mzdových zvýhodnení, prémie, odmeny a provízie;
- *nepriame peňažné odmeňovanie*, prostredníctvom zamestnaneckých akcií, poistenia, pôžičiek poskytovaných zamestnancom podniku, príplatkov na stravovanie, ošatenie a pod.;
- *nepeňažné odmeňovanie*, ktoré zahŕňa iné materiálne hodnoty ako sú poskytovanie služobného automobilu a mobilného telefónu, rôzne sociálne výhody, služby – využívanie rekreačných zariadení, rôznych foriem poradenstva, starostlivosť o deti a pod.;

¹⁶ Dostupné na: <http://www.efocus.sk/files/1006/71.p>

¹⁷ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007.s.145.

Systém odmeňovania je výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a praktickými postupmi podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu.¹⁸

Armstrong uvádza úlohy systému odmeňovania¹⁹:

- odmeňovať ľudí podľa toho, ako si ich organizácia cení, a ako ich na základe toho chce platiť;
- odmeňovať ľudí za hodnotu ktorú vytvárajú;
- odmeňovať správne veci, aby bolo jasné, čo je dôležité z hľadiska chovania a výsledkov;
- vytvárať kultúru výkonu;
- motivovať ľudí a získavať ich oddanosť a angažovanosť;
- pomáhať získavať a udržiavať si potrebných, vysoko kvalitných pracovníkov;
- vytvárať procesy celkového odmeňovania, ktoré uznáva význam jako peňažných, tak i nepeňažných odmien;
- vytvárať pozitívne zamestnanecké vzťahy;
- fungovať spravodlivo, ľudia cítia, že sa s nimi zachádza správne a spravodlivo v súlade s tým, akú majú pre organizáciu hodnotu;
- odmeňovať rovnakým spôsobom, ľudia musia byť správne odmeňovaní v porovnaní s inými ľuďmi v podniku;
- fungovať dôsledne, rozhodnutie o odmene nesmie byť závislé na ľubovôli a nesmú sa bezdôvodne líšiť, ani u rôznych ľudí, ani v rôznom čase;
- fungovať transparentne a zrozumiteľne – ľudia vedia, ako proces odmeňovania funguje a ako na nich pôsobí;

¹⁸ Armstrong, M. : *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 553.

¹⁹Koubek, J. : *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, s.285.

Tvorba celého systému odmeňovania je ovplyvňovaná rôznymi internými (z vnútra organizácie) a externými (z okolia organizácie) faktormi. Tieto uvádza tabuľka 1.

Tabuľka č. 1: Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania²⁰

Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania		
	Interné	Externé
<i>faktory súvisiace s organizáciou</i>	odvetvie pôsobenia, ziskovosť, platobná schopnosť, podniková kultúra a stratégia	spoločenské zvyky a očakávania
<i>faktory súvisiace s prácou</i>	miera zodpovednosti, požadovaná kvalifikácia, pracovné podmienky	legislatívne obmedzenia
		úroveň existujúcej konkurencie
		situácia na trhu práce
<i>individuálne faktory</i>	výkon, skúsenosti, osobný potenciál	celková ekonomická situácia

Systém odmeňovania by mal byť navrhovaný a vytváraný tak, aby zabezpečil potrebný počet pracovníkov, zabezpečil ich motiváciu, podporoval podnikovú kultúru a bol v súlade so zvolenou stratégiou spoločnosti. Pre zamestnancov by mal byť jasný, prehľadný a ľahko pochopiteľný.

2.5 POLITIKA ODMEŇOVANIA

Podniková politika odmeňovania a benefitov má za úlohu zabezpečiť motivovaných zamestnancov, nízku fluktuáciu, sústredenie zamestnancov na dosiahnutie obchodných cieľov, pozitívne myslenie a dobrú atmosféru na pracoviskách.

Politika sa v praxi realizuje prostredníctvom pravidiel a postupov. Ak chce podnik realizovať politiku odmeňovania správne a efektívne, mal by si vypracovať aj nástroje na jej praktické používanie.

²⁰ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s.146.

Politiku odmeňovania ovplyvňujú 4 faktory²¹:

- *vonkajšia (mzdová) konkurencieschopnosť* – mzdy v porovnaní s konkurenciou (viac, menej, rovnako);
- *vnútorná konzistencia* – vnútorná etika, je výsledkom porovnávania jednotlivých typov prác a vyjadruje úroveň schopností pracovníkov vo vnútri organizácie;
- *prínos zamestnancov* – zodpovedá dôrazu, ktorý sa kladie na výkon alebo senioritu pracovníkov vykonávajúcich rovnakú prácu. Porovnávanie pracovníkov pri tej istej práci;
- *administratívne (riadiace) postupy* – plánovanie mzdových prvkov, komunikácia so zamestnancami a hodnotenie;

Pri rozhodovaní o finančnom ohodnotení by sa malo vziať do úvahy, že nie všetci zamestnanci rovnakou mierou prispievajú k výsledkom spoločnosti. Odmeňovanie by malo zohľadňovať dôležitosť a veľkosť pracovnej pozície. Odmeňovanie by malo zohľadňovať dosiahnutý výkon. Správni ľudia by mali byť na správnych miestach. Odmeňovanie má zohľadňovať primerané schopnosti podávať výborný výkon. Úlohou riadiacich pracovníkov je poznať dôležitosť každej pozície, ktorú riadia, riadiť výkonnosť a podporovať rozvoj každého jednotlivca.²²

Kľúčové otázky na ktoré sa musí politika odmeňovania v organizácií zamerať sú:²³

- minimálna a maximálna úroveň peňažnej odmeny (s ohľadom na možnosti organizácie, štátnu reguláciu, dohôd s odbormi a situáciou na trhu práce);
- zaistenie spravodlivosti, vnútornej i vonkajšej zrovnateľnosti s odmeňovaním (aby pracovníci boli za rovnakú prácu rovnako odmeňovaní);
- vytváranie prostriedkov na odmeňovanie, veľkosť ich podielu na celkových nákladoch organizácie (hľadisko konkurencieschopnosti);
- rozdelenie celkových prostriedkov určených na odmeny (t.j. akú časť venovať na základné mzdy a platy, akú na zamestnanecké výhody);
- koľko prostriedkov bude venovaných na rast odmien v nasledujúcim období, akým spôsobom bude stanovený rast, kto bude o tom rozhodovať, ako sa rast rozdelí

²¹ Dostupné na: <http://www.kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>

²² Dostupné na: <http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a-kariera/>

²³ Koubek, J. : *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 291.

medzi jednotlivé formy odmeňovania a kategórie pracovníkov, v akých intervaloch bude dochádzať k rastu odmien, ako sa bude diferencovať podľa seniority, zásluh, atď.;

- zaistenie motivačných účinkov odmeňovania;
- utajovanie či zverejňovanie informácií o peňažných a iných odmenách;
- miera v akej bude možné vyjednávať s jedincami či skupinami pracovníkov o odchýlkach od stanovených tarifov, mzdové štruktúry a štruktúry odmien vôbec;
- dodržiavanie zákonov, rešpektovanie ľudských práv a zásad slušnosti a spravodlivosti pri odmeňovaní;

3 MZDOVÝ SYSTÉM AKO SÚČASŤ ODMEŇOVANIA

Mzdový systém je centrom celého systému odmeňovania ktorého úlohou je riešiť konkrétne mzdové otázky. Mal by poskytnúť spravodlivý a vnútorne vyvážený základ pre motivovanie a peňažné odmeňovanie zamestnancov. Vznik a fungovanie sa zvyčajne opiera o smernice organizácie, mzdový predpis alebo kolektívnu zmluvu.

Tabuľka č. 2: Systém odmeňovania zamestnancov²⁴

Pevná zložka mzdy (tarifná mzda)	Pohyblivá zložka mzdy tvorená pomocou mzdových foriem	Zamestnanecké výhody a služby	Odmeny nehmotného charakteru
Celková mzda			
Celkový zárobok			
Celková odmena			

Mzdový systém predstavuje logicky vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov pomocou ktorých sa utvára individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií, zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky.²⁵

Mzdový systém je v užšom chápaní súbor pravidiel na určovanie individuálnych miezd zamestnancov. V širšom chápaní predstavuje súbor poznatkov a zvolených zásad organizácie uplatňovaných na oceňovanie práce vo forme miezd, podľa všeobecných kritérií objektívneho určovania miezd.²⁶

3.1 MZDOVÁ POLITIKA A JEJ CIELE

Hoci mzdová politika je iba jedným z motivačných faktorov, v reálnej praxi je pohľad zamestnancov (najmä na nižších a stredných úrovniach) na výplatnú pásku

²⁴ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint vfra, 2007.s.147

²⁵ Tamtiež, s. 148.

²⁶ Marková, V. : *Hmotná stimulácia – učebný text ku kurzu*. Banská Bystrica: UMB. Banská Bystrica: Ekonóm, 2006.

dôležitý. Je pravda, že peniaze nie sú všetko, avšak stav bankového účtu má vysokú motivačnú schopnosť. Prostredníctvom mzdovej politiky sa stanoví úroveň mzdy.

Stanovením úrovne mzdy sleduje podnik a pracovník rôznorodé, často protikladné ciele. Z pohľadu podniku sa jedná o 3 ciele:²⁷

- *Kvalita personálu* – cieľom podniku je zabezpečiť dlhodobú existenciu kvalitného personálu. Dnes je plnenie tohoto cieľa stále dôležitejšie nakoľko náklady na pracovníka neustále rastú. Vhodné stanovenie mzdy môže takú štruktúru personálu, ktorá sa spolupodieľa na tomto ciele a pomôže ho dosiahnuť.
- *Individuálna ochota k výkonu* – dobre nastavená mzdová politika môže pracovníka stimulovať k tomu, že nie je len vykonávateľom úloh, ale sa aj spolupodieľa na riešení cieľov.
- *Objem miezd ako náklad* – pokiaľ má podnik sumu mzdových nákladov na optimálnej úrovni, má väčšie šance v konkurenčnom boji. Ak podnik nemá vyššie mzdové náklady vykompenzované lepšou kvalitou, vedie to ku konkurenčnej nevýhode.

Ciele mzdovej politiky sú realizované prostredníctvom vlastného mzdového systému ktorý k tomu využíva nástroje ako podnikové kvalifikačné katalógy, stupnice mzdových taríf, príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenie a mzdové formy.²⁸

- *Kvalifikačné katalógy*, ktoré vznikajú ako výstup procesu hodnotenia práce uvádzajú charakteristiky jednotlivých prác, ich zatriedenie do tarifných tried a kvalifikačné požiadavky na zaradenie zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy.
- *Stupnice mzdových taríf*, priradujú tarifným triedam konkrétne výšky mzdových taríf, pričom zohľadňujú rozdiely v relatívnej hodnote daných prác jako i situáciu na trhu práce.
- *Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia* sú vyplácané ako kompenzácia za prácu v nevyhovujúcich alebo škodlivých podmienkach a ich minimálna výška je upravená zákonnými predpismi.

²⁷ Kelibl, J. – Huttlová, E. – Dvoráková, Z. : *Stimulace pracovníku a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998, s. 126.

²⁸ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007.s.148.

- *Mzdové formy sú nástrojom, ktorý umožňuje podniku odmeniť skutočné výsledky práce svojich zamestnancov ako ich pracovné správanie.*

3.2 MZDA

Málokto vie, čo pre neho mzda skutočne predstavuje, odhliadnuc od finančného zabezpečenia sa. Len malá skupina jedincov by vedela vymenovať výšku ich odvodov do sociálnej či zdravotnej poisťovne, odvody na dôchodky atď. .O mzdu sa ľudia začínajú zaujímať až keď zaznamenajú jej pokles, či nevyplatenie financií za ich prácu nadčas alebo počas sviatkov a pod. . V takomto prípade je dobré siahnuť po zákonníku práce, ktorý zamestnávateľovi ukladá povinnosť poskytnúť zamestnancovi za jeho vykonanú prácu mzdu.

Zákonník práce definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Mzda - je cenou práce, ktorá je výsledkom fungovania trhu, vzťahom medzi dopytom po práci a ponukou práce, je to forma odmeňovania za vykonanú prácu. Výška mzdy závisí od množstva a kvality vykonanej práce, a od dopytu a ponuky.²⁹

Odhliadnuc od mzdy ako finančného prostriedku na zabezpečenie životných a sociálnych potrieb, plní aj funkciu ekonomickú. Je to najmä jej vplyv na tovarové – peňažné trhy, smozrejme má vplyv i na infláciu. Z pohľadu podniku jej funkcia spočíva v motivovaní pracovníkov a ovplyvnení nákladov.

Mzda pozostáva z časti fixnej a variabilnej:

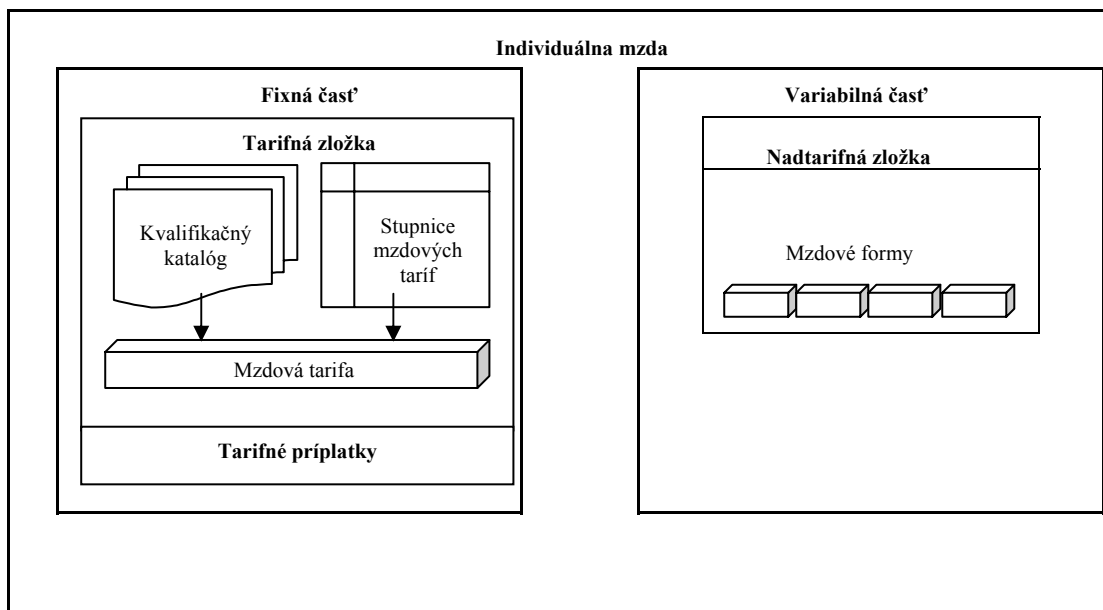
- *Fixná časť mzdy³⁰ zamestnanca je stanovená prostredníctvom tarifnej stupnice, na základe zaradenia ním vykonávanej práce v podnikovom kvalifikačnom katalógu. Priznaná mzdová tarifa je doplnená príslušnými mzdovými príplatkami, ktoré sa v prípade splnenia predpísaných podmienok stávajú nárokovateľnými a spoluvytvárajú pevnú zložku mzdy.*

²⁹ Dostupné na: <http://www.employment.gov.sk/index.php?SMC=1&id=1152>

³⁰ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s.149.

- *Variabilná časť mzdy*³¹ zamestnanca slúži na finančné ohodnotenie skutočného výkonu zamestnanca a jeho pracovného správania. Pri jej stanovení môže podnik vhodne kombinovať jednotlivé mzdové formy tak, aby dosiahol požadovaný stimulačný účinok v súlade s cieľmi vlastnej mzdovej politiky.

Schéma č. 3: Štruktúra individuálnej mzdy zamestnanca³²



3.3 MZDOVOTVORNÉ FAKTORY

Zaužívaným názorom je, že odmena by mala vychádzať z pracovného výkonu. Tento fakt pretrváva ešte z doby minulého režimu. S rozvojom trhu, príchodom zahraničného kapitálu sa začali rozvíjať a prichádzať faktory, ktoré nie sú vôbec viazané na pracovný výkon. Ide napríklad o trinásty plat, vianočné odmeny, dovolenka navyše, voľno z dôvodu zhoršenia zdravotného stavu, príspevok na dôchodkové zabezpečenie atď. . Čiastočne to spôsobil i vznik nových pracovných pozícií ktoré doteraz neexistovali, alebo sa rozšírila miera ich zodpovednosti a právomocí, samozrejme i zvýšená potreba motivácie pracovníka.

³¹ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s.149.

³² Joniaková, Z. – Blšťáková, J. : *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2005. s. 70.

Pri tvorbe miezd je potrebné zohľadniť faktory (mzdovotvorné faktory), ktorými je ovplyvňovaná výška mzdy.. Mzdovotvorné faktory zaradíme do nasledovných kategórií³³:

- Pracovná funkcia – odráža faktory súvisiace s požiadavkami na pracovné miesto a jeho postavením v podnikovej hierarchii.
- Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca.
- Mimoriadne okolnosti práce – pracovné podmienky na konkrétnom mieste sú zohľadnené v príplatkoch a mzdových zvýhodneniach.
- Situácia na trhu práce – prebytok či nedostatok zamestnancov určitej profesie, úroveň a formy odmeňovania uplatňované konkurenčnými podnikmi, odrážajúca sa v mzdovej úrovni jednotlivých zložiek mzdy.
- Legislatívna úprava odmeňovania – platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania.

Koubek³⁴ uvádza, že mzdovotvorné faktory tvoria spolu s niektorými ďalšími okolnosťami determinanty odmeňovania pracovníkov v organizáciách. Medz hlavné determinanty v odmeňovaní patria:

- Relatívna hodnota, ktorú má práca na pracovnom mieste pre organizáciu.
- Relatívna hodnota (vzácnosť) pracovníka.
- Situácia na trhu práce.
- Úroveň odmeňovania v krajine, regióne, odvetví, v organizáciách konkurujúcej na trhu práce.
- Životné náklady v regióne, krajine.
- Objem prostriedkov ktoré môže organizácia na odmeňovanie vynaložiť.
- Používaná technika a technológia v organizáciách.
- Produktivita práce v organizáciách.
- Sila odborov v kolektívnom vyjednaní.
- Existujúce právne normy týkajúce sa odmeňovania.

³³ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s.148.

³⁴ Koubek, J. : *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 307.

3.4 MZDOVÉ FORMY

Mzdové formy sú nástrojom ktorý umožňuje podniku mzdovo oceňovať výsledky práce a pracovné správanie zamestnancov a tým zvyšovať stimulačný účinok vlastného mzdového systému. Umožňujú dosiahnuť mzdovú diferenciaciu pri prácach rovnakej hodnoty, vykonávanej rôznymi zamestnancami v závislosti na ďalších, dodatočne zvolených kritérií.³⁵ Plnia funkciu stimulu k zlepšeniu individuálneho, skupinového a firemného výkonu.

Úlohou mzdových foriem je mzdové ocenenie výsledkov práce pracovníkov, a všetky aspekty jeho výkonu s prihliadnutím k tým mzdovotvorným faktorom, ktoré sú pre prácu v podniku najdôležitejšie³⁶.

Azda najťažšou úlohou v celom systéme odmeňovania je zvoliť tú najvhodnejšiu mzdovú formu, či kombináciu niektorých mzdových foriem. Len správnym zvolením mzdovej formy môže podnik dosiahnuť spravodlivé ohodnotenie vykonanej práce. Naopak, nesprávne zvolená mzdová forma spôsobí demotiváciu zamestnanca, dá mu pocit frustrácie, zbytočnosti a nedocenenosti. Samozrejme, dôsledky pocíti i samotný podnik.

Mzdových foriem z ktorých si môže podnik vybrať tú správnu je niekoľko, a podľa Kachaňákovej ich podľa spôsobu použitia môžeme rozdeliť nasledovne:

- *Základné mzdové formy* – používajú sa samostatne, tvoria základ odmeny zamestnanca a patrí k nim najmä časová mzda, úkolová mzda, podielová a zmluvná mzda a zväčša tvoria základnú zložku mzdy;
- *Doplnkové mzdové formy* – sú v dnešnom odmeňovaní stále viac používané i malými podnikmi. Táto forma odmien býva viazaná na individuálny alebo skupinový či celopodnikový výkon. Existuje značné množstvo týchto foriem, pričom každá z nich je vhodná pre iný druh pracovnej pozície.

Doplnková mzdová forma – odmena za úsporu času, táto forma odmeňuje pracovníka za odvedenie žiadúceho množstva práce za kratšiu dobu ako stanovuje norma. Je vhodná i pre robotnícke pozície.³⁷

³⁵ Joniaková, Z. – Blšťáková, J. : *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava, 2005, s. 43.

³⁶ Koubek, J. : *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 169.

Prémie – vyskytujú sa v dvoch podobách, periodicky sa opakujúce ako bonus alebo mimoriadna odmena. V malých podnikoch je vhodné ocenenie náročnosti práce a dlhodobého dosahovania výsledkov jednotlivých pracovníkov používať i tzv. osobné ohodnotenie v podobe určitého percenta základnej mzdy alebo platu. V zahraničí, ale aj u nás v malých podnikoch sa používajú niektoré doplnkové mzdové formy ktoré predstavujú zvláštne zvýhodnenie pracovníkov podniku, ako napríklad: trinásty plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, odmena za zvýšenie kvalifikácie³⁸

ČASOVÁ MZDA

Existuje veľa formulácií časovej mzdy. Všetky sa zhodujú že táto forma mzdy je vhodná práve tam, kde je presne stanovený postup práce a kde je nie je účelné žiadať nadpriemerný výkon a kvantitu, ale je potrebné dosiahnuť presnosť a kvalitu. Časová mzda je jednoduchá, zrozumiteľná pre pracovníkov, uľahčuje odhadovanie a plánovanie mzdových faktorov. Táto mzda je asi najpoužívanejšou a najrozšírenejšou mzdovou formou, spravidla tvorí významnú časť odmeny pracovníka. Avšak jej nevýhodou je malá motivácia k zvyšovaniu pracovného výkonu. Táto forma mzdy totiž umožňuje určitej skupine aby parazitovali na svojich spolupracovníkoch.

Časová mzda je hodinová, týždenná alebo mesačná čiastka, ktorú zamestnanec dostáva za svoju prácu. Jej výška vychádza zo súčinu priznanej mzdovej tarify a skutočne odpacovanej doby.³⁹

ÚKOLOVÁ MZDA

Úkolová mzda sa používa tam, kde vieme presne určiť počet výrobkov za jednotku času, je zameraná na množstvo produkcie pracovníka. Využívaná je najmä pre odmeňovanie robotníckych pozícií.

³⁷ Koubek, J. : *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 315.

³⁸ Tamtiež, s.315.

³⁹ Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s. 156.

Základom úkolovej mzdy je denná hodnota pracovnej sily a obvyklá dĺžka pracovného dňa tak, ako u časovej mzdy. Úkolová mzda je však určovaná výkonom výrobcu. Časom môže pracovník zistiť, že pri zvýšenej produktivite práce sa úkolová mzda primerane zníži. To sa môže stať v prípade, ak robotník pri výrobe jedného kusu výrobku nepotrebuje pol hodinu, ale len štvrt' hodiny – môže to byť spôsobené napríklad novšou technológiou. Tu dochádza k pravdepodobnosti, že sa môže znížiť odmena za výrobu jedného kusu výrobku. Slabou stránkou úkolovej mzdy je, že v niektorých prípadoch je stanovenie noriem veľmi nepresné. Ak si organizácia stanoví výšku normy len odhadom, úkolová mzda stráca na svojom stimule smerom k zamestnancovi.

Pri uplatňovaní úkolovej mzdy je treba zaistiť, aby množstvo a kvalita odvedenej práce boli zaistené a kontrolovateľné, aby výkon bol pracovníkom ovplyvniteľný, aby jeho práca bola náležite organizačne zabezpečená a on mohol plne využívať fond svojej pracovnej doby, aby boli jasne stanovené a kontrolované technologické a pracovné postupy a zásady hospodárenia so zdrojmi a aby nebolo ohrozené zdravie a bezpečnosť pracovníka ako dôsledok jeho úsilia o vyšší výkon.⁴⁰

PODIELOVÁ MZDA

Podielová mzda sa uplatňuje na pracoviskách, kde prevažuje záujem dosiahnuť výkon ktorý možno merať a kontrolovať iba súhrnnými ekonomickými ukazovateľmi. Rozšírená je najmä v oblasti poskytovania služieb.⁴¹

Odmena zamestnanca je úplne, alebo z časti závislá na predanom množstve alebo poskytnutých službách. V prvom prípade ide o priamu podielovú mzdu, v druhom prípade má zamestnanec garantovaný základný plat a k nemu dostáva províziu za predané množstvo alebo poskytnuté služby (podielová mzda s garantovaným základom).¹³

Medzi iné formy mzdy patrí napríklad mzda za očakávané výsledky práce, mzdy a platy za vedomosti a schopnosti, mzdy a platy za prínos. Všetky tieto mzdy nesú vysoké percento motivovanosti čoho následkom je zvýšená lojalita a spolupatričnosť zamestnanca k podniku

⁴⁰ Koubek, J. : *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 311.

⁴¹ Dostupné na: <http://www.oabar.edu.sk>

4 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY

Príspevok na životné poistenie či bývanie, nadštandardná zdravotná starostlivosť, lístky do fitnesscentra a divadla, detské rekreácie, služobné auto, telefón. Núka sa tu otázka, čo majú spoločné uvedené pôžitky. Na výplatnej páske ich nik nenájde, no tvoria súčasť systému odmeňovania. Sú to benefity či výhody.

Hlavným cieľom zamestnaneckých benefitov je motivovať a udržať ľudí s vynikajúcimi schopnosťami. K udržaniu si zdravého zamestnaneckého portfólia je nutné ponúknuť čosi navyše, čosi, čo bude reprezentovať podnik v starostlivosti o svojich zamestnancov. Objem a štruktúra benefitov je priamo úmerná tomu, nakoľko je podnik úspešný a či zamestnávateľ považuje zamestnanecké výhody za dôležité pri motivácii pracovníkov.

Zamestnanecké výhody predstavujú kategóriu odmien ktoré nie sú bezprostredne viazané na výkon zamestnanca, no nárok vzniká z titulu príslušnosti k podniku. Ich úlohou v systéme odmeňovania nie je stimulácia okamžitej výkonnosti, no posilňovanie pozitívnych postojov zamestnancov k vlastnému podniku, zvyšovanie ich lojality a angažovanosti, čím v dlhodobom časovom horizonte dochádza i k nárastu výkonnosti podniku.⁴²

Zamestnanecké výhody sú také formy odmien, ktoré organizácie poskytujú pracovníkom za to, že pre ňu pracujú.⁴³

Škála zamestnaneckých výhod a služieb, tzv. benefitov je veľmi široká, no v zásade ich môžeme rozčleniť do troch skupín⁴⁴:

- *výhody sociálnej povahy* ako rôzne druhy poistenia, podnikové pôžičky apod.;
- *výhody vzťahujúce sa k práci*, napr. stravovanie, vzdelávanie hradené podnikom, predaj tovarov za výhodné ceny;

⁴² Kachaňáková, A. a kol. : *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007, s. 134.

⁴³ Koubek, J. : *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 311.

⁴⁴ Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. s.298.

- *výhody spojené s postavením v organizácii* ako poskytnutie služobného automobilu, príspevok na telefón a bývanie a pod.;

Aj najlákavejší benefit stráca účinok, keď nespĺňa osobné potreby zamestnanca alebo o ňom zamestnanec nevie.

Pri vstupných pohovoroch sú uchádzačom často prezentované výhody ktoré podnik poskytuje. Snaží sa prezetnovať svoj záujem o pracovníka a pritiahnuť si uchádzača na svoju stranu. Čo môžu v takomto prípade výhody odhaliť?

Výpovedajú o tom, načom firme naozaj záleží, kam smeruje a čo sa od zamestnanca v práci očakáva. Keď spoločnosť ponúka penzijné alebo životné poisťky znamená to, že má záujem na posilnení istoty, bezpečia a chce si pracovníkov udržať na dlhšiu dobu. Ak zaplatí kultúrne podujatia, šport, či iné rekreačné aktivity, chce tým s najväčšou pravdepodobnosťou kompenzovať vysoké pracovné tempo a nasadenie ktoré očakáva. Keď firma poskytuje aj nefinančné výhody, znamená to, že zamestnanca nepovažuje len za nástroj slúžiaci na vytváranie zisku. Má záujem na tom, aby sa stožnil s firmou, aby získal pocit spolupatričnosti, chce podporiť fungovanie tímového ducha a chce čo najviac motivovať.⁴⁵

Zamestnanecké výhody môže firma poskytovať dvoma spôsobmi, plošné poskytovanie benefitov všetkým zamestnancom, všetci majú nárok na akýkoľvek benefit a prostredníctvom tzv. cafeteria systém. Tu má pracovník možnosť vybrať si z ponuky benefitov tie, ktoré ho najviac zaujímajú, ktoré sú pre neho najpríťažlivejšie.

Je potrebné odlišovať benefity od kompenzácií. Kompenzácie znamenajú právom nárokované preplácanie určitých služieb zamestnancov zamestnávateľom. Na rozdiel od toho, benefity sú finančné alebo nefinančné služby, ktoré zamestnávateľ poskytuje aby skvalitnil život a tým chce zvýšiť motiváciu, lojalitu, kvalitu i kvantitu výkonov.⁴⁶

⁴⁵ Dostupné na: <http://www.profesia.sk/cms/informacie-z-trhu-prace/pracujem/benefity/40827>

⁴⁶ Dostupné na: <http://www.profesia.sk/cms/informacie-z-trhu-prace/pracujem/benefity/40827>

V praxi sa tak môže stať, že pri hľadaní práce narazí uchádzač na ponuky ktoré sa líšia uvedenými benefitmi. V niektorých inzerátoch je jasné čo môže očakávať od svojho potencionálneho zamestnávateľa, z iných cítiť „skoro žiaden“ benefit, ktorý sa skrýva za chabo naformulovaným profilom spoločnosti. Uvedené príklady sú reálne, prevzaté z webovej stránky „profesia.sk“ .

1. Pozícia: *Senior quality supervisor*

Iné výhody

- práca v medzinárodnej spoločnosti;
- možnosť odborného a kariérneho rastu;
- denná komunikácia v anglickom jazyku;

2. Pozícia: *Senior účtovníčka/účtovník*

Iné výhody

- zaujímavé finančné ohodnotenie;
- zázemie stabilnej zahraničnej spoločnosti;
- možnosť rastu a rozvoja;
- balíček benefitov;

3. Pozícia: *Bankový predajca*

Iné výhody

- prehľadné a motivačne nastavené provízne odmeňovanie na mesačnej báze;
- dynamické a otvorené pracovné prostredie;
- podporovanie profesionálneho a osobného rozvoja;
- výhodné čerpanie bankových produktov;
- koncoročné odmeny;
- dovolenka navyše;
- príspevok na dovolenku;
- teambuidingové aktivity;
- nadšandardná lekárska starostlivosť;

Je možné vykompenzovať nízky plat benefitmi? Z reálneho pohľadu to možné určite nie je. Existujú však možnosti ktoré podnik dáva svojim zamestnancom a tým im dáva možnosť ušetrenia (ne)malých finančných prostriedkov. Zväčša to býva nadštandardná starostlivosť kde zamestnávateľ uhradza očkovania alebo ponúka masáže a pod. . Najčastejšie sa takto k extra zdravotným prehliadkam, či príspevkom na očkovanie dostanú zamestnanci bánk, strojárí vo výrobe či informatici.

Viac ako tretina firiem okrem iného svojim zamestnancom poskytuje dovolenku nad rámec zákonníka práce. Ak už ľudia zarábajú málo, niekedy majú šancu „lacnejšie nakupit“. Niektoré spoločnosti ponúkajú svojim zamestnancom možnosť odkúpenia vyradeného firemného majetku. To, že je vyradený pritom "nemusí znamenať, že je zlý. Nábytok, počítače, mobilné telefóny, či firemné autá. To všetko môže dostať lojálny pracovník za pätinu až tretinu pôvodnej ceny.

Dnes už k bežným zamestnaneckým benefitom patrí používanie internetu v práci aj na súkromné účely zadarmo. V priemere 31 % firiem dokonca ľudom prispieva na pripojenie z domu. Rovnako štedro sa zamestnávateľa správajú aj v prípade mobilov. Má ich zadarmo až 94 percent manažérov a napríklad 72 percent administratívnych pracovníkov.⁴⁷

Aké benefity poskytujú najčastejšie slovenské spoločnosti svojim zamestnancom?⁴⁸

- stravné lístky/závodná jedáleň;
- mobilný telefón;
- firemný automobil na súkromné účely;
- občerstvenie na pracovisku;
- príspevky na kultúrne podujatia;
- príspevky na športové aktivity;
- doplnkové dôchodkové poistenie, úrazové poistenie;
- dovolenka navyše;
- kompenzácia PN;
- preplácanie vzdelávacích aktivít;
- preplácanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti;

⁴⁷ Dostupné na: <http://www.profesia.sk/cms/informacie-z-trhu-prace/pracujem/benefity/nizky-plat-mozu-vyrovnat-zamestnanecke-vyhody/10966?detail=1>

⁴⁸ Dostupné na: <http://www.profesia.sk/cms/informacie-z-trhu-prace/pracujem/benefity/40827>

5 RESUMÉ TEORETICKÝCH VÝCHODÍSK

Odmeňovanie je komplikovaná a nie vždy jasná záležitosť na ktorú sa sústreďuje pozornosť pracovníkov a samotných zamestnávateľov. Proces odmeňovania veľmi často vyvoláva spory, a preto len obojstranne prijateľný a efektívny systém odmeňovania je jedným z najdôležitejších faktorov vytvárania harmonických vzťahov v podniku.⁴⁹

Stabilita celého ekonomického systému je založená na zdravých podnikoch, ktoré si vyžadujú silný kapitál súčasťou ktorého sú aj kvalitné ľudské zdroje. Udržateľnosť týchto zdrojov je závislá na transparentnom a spravodlivom systéme odmeňovania.

Problematikou ľudských zdrojov sa zaoberá značné množstvo autorov. Na knižnom trhu dnes môžeme nájsť širokú škálu literatúry, ktorá sa venuje činnosti personalistov a vedúcich pracovníkov a hovorí, ako treba ľudské zdroje riadiť, rozvíjať ľudský kapitál tak, aby sa naplňali ciele organizácie. Tieto teoretické informácie pomáhajú pochopiť a porozumieť problematike riadenia ľudských zdrojov, v našom prípade takému zložitému procesu, akým je odmeňovanie.

V prvých kapitolách sú zhrnuté teoretické poznatky jednotlivých autor, ich pohľad na proces odmeňovania. Kapitoly postupne mapujú odmeňovanie od najobecnejších poznatkov po jednotlivé špecifiká.

Teoretické poznatky premostujú cestu k reálnemu opisu a analýz odmeňovania v Union poisťovni. Našou snahou bolo, aby si čitateľ po prečítaní teórie mohol lepšie skonfrontovať a pochopiť zložitosť používania odmeny v praxi.

⁴⁹ Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. s.149.

6 CHAREKTERISTIKA PREDMETNEJ ORGANIZÁCIE

V tejto kapitole je predstavená organizácia ktorej systém odmeňovania bude opísaný a analyzovaný, a pre ktorý budú navrhnuté prípadné zlepšenia tohoto procesu. Je nevyhnutné poznať organizáciu najmä preto, aby boli pochopené jej ciele a stratégia z ktorých vychádza i systém odmeňovania.

V spoločnosti Union pracujem 2 roky na pozícii supervizor zákaznického centra pre outbound a informácie pre bakalársku prácu som čerpala zo svojich osobných skúseností a dostupných interných zdrojov.

6.1 PROFIL ORGANIZÁCIE⁵⁰

Union poisťovňa, a. s., bola založená v roku 1992 a je jednou z najskúsenejších poisťovní na slovenskom trhu. Ponúka širokú škálu produktov životného, neživotného a individuálneho zdravotného poistenia pre individuálnych, ako aj firemných klientov. Union je od roku 1997 dcérskou spoločnosťou najväčšej holandskej poisťovacej skupiny Eureko B.V.

Union je vedúcou poisťovňou v oblasti cestovného poistenia ako aj priekopníkom v oblasti individuálneho zdravotného poistenia. Má silné postavenie vo vybraných segmentoch neživotného poistenia ako aj rastúci kmeň životného a individuálneho zdravotného poistenia. V spolupráci so sesterskou spoločnosťou Union zdravotná poisťovňa, a. s., ponúka Union na trhu komplexné riešenia v oblasti zabezpečenia starostlivosti o zdravie.

STRATÉGIA

Sústavné zlepšovanie ziskovosti dosahuje Union prostredníctvom kombinácie kontrolovaného rastu a výrazného zvyšovania prevádzkovej efektívnosti. V roku 2008 sa poisťovňa zamerala na rast tak v oblasti už etablovaných druhov poistenia, ako aj v oblasti rozvíjajúceho sa individuálneho zdravotného poistenia.

⁵⁰ Dostupné na: <http://www.union.sk/union-poisťovna--a--s-1.html>

POSLANIE

Proaktivitou, inováciou, zabezpečením kvality a prevenciou, ktoré sú našimi kľúčovými hodnotami, poskytujeme našim klientom jedinečný rad produktov a služieb s pridanou hodnotou a udržiavame vyvážený transparentný a etický vzťah s klientmi, zamestnancami a akcionármi.

VÝZNAMNÉ PRVENSTVÁ

- 1993** Prvenstvo v predaji bankopoistných produktov.
- 1996** Uvedenie absolútnej novinky na poistný trh – telefonické dojednávania poistenia.
- 2000** Odkúpenie kmeňa Európskej cestovnej poisťovne – prvé odkúpenie kmeňa na slovenskom poistnom trhu.
- 2000** Prvenstvo v umožnení platby prostredníctvom POS terminálov na vybraných pobočkách .
- 2002** Ďalšie prvenstvo v zavedení on-line predaja cestovného poistenia prostredníctvom internetu.
- 2004** Ako prvý na Slovensku vstúpil Union na trh individuálneho zdravotného poistenia uvedením komplexného produktu Zdravie Plus.
- 2007** Jediná spoločnosť na trhu poskytujúca možnosť uzatvoriť cestovné poistenie a poistenie nákladov na zásah HZS cez SMS.
- 2008** Ako prvá Union poisťovňa ponúkla poistenie dovolenkovej domácnosti k cestovnému poisteniu a zároveň uviedla na trh nový online produkt - Celoročné cestovné poistenie.

OCENENIA

2005

Kategória: Cestovné poistenie

1. miesto: Celoročné cestovné poistenie
2. miesto: Online cestovné poistenie
3. miesto: Cestovné poistenie pre účastníkov zájazdov

2006

Kategória: Cestovné poistenie

2. miesto: Celoročné cestovné poistenie

3. miesto: Online cestovné poistenie

Kategória: Objav roka

Produkt: Prvé cestovné a horské poistenie cez SMS

2007

Kategória: Cestovné poistenie

1. miesto: Prvé cestovné a horské poistenie cez SMS

2008

Kategória: Cestovné poistenie

1. miesto: Online cestovné poistenie

2009

Kategória: Cestovné poistenie

2. miesto: Online cestovné poistenie

Kategória: Objav roka

Produkt: Celoročné cestovné poistenie online

CIELE

Kľúčovým cieľom Unionu je udržať si dominantné postavenie v segmente cestovného poistenia vďaka vysokej úrovni služieb, ktorou je Union známy a pestovaním korektných vzťahov s distribútormi. Naďalej venovať zvýšenú pozornosť internetovému predaju ako aj inovatívne predaju cestovného poistenia cez mobilný telefón (SMS poistenie) v sieťach operátorov na Slovensku. Vďaka zvýšenej intenzite spolupráce s českými mobilnými operátormi a rozvoju priameho predaja cestovného poistenia cez internet aj v Českej republike je predpokladom ďalšie zvýšenie trhového podielu.

V neživotnom poistení pokračovať v zameraní na trh malých a stredných podnikov a osvedčenou paletou produktov. Najvýznamnejšou udalosťou roka bude nepochybne plánovaný vstup Unionu na trh poistenia motorových vozidiel, ako povinného zmluvného poistenia (PZP) tak aj havarijného poistenia vozidiel. Union tak opäť bude disponovať kompletným produktovým portfóliom, čo umožní poskytnúť ešte lepší servis pre svojich klientov a poskytne priestor pre strategický rast spoločnosti.

V životnom poistení sa spoločnosť bude zameriavať na zlepšenie výkonnosti vlastnej predajnej siete a zásadným spôsobom plánujeme zvýšiť podiel predajov cez maklérske siete.

ZAHRANIČNÝ INVESTOR

Eureko B.V. je medzinárodná skupina poskytujúca finančné služby so sídlom v Holandsku, ktorej hlavnou činnosťou je poisťovníctvo. Má spoločnosti v 11 krajinách a viac ako 25.000 zamestnancov.

Skupina Eureko ponúka široké spektrum poistení – životné a neživotné poistenie a dôchodkové produkty, zdravotné poistenie, ako aj správu aktív a bankovníctvo. Filozofiou Eureka je vybudovať integrovanú celoeurópsku skupinu, skladajúcu sa z lídrov na trhoch, kde pôsobia jej spoločnosti a poskytovať lokálne riešenia pri zachovaní spoločných cieľov. Každá z jej dcérskych spoločností má silné, dominantné značky; dôverne pozná svoj lokálny trh a má klientsky orientovaný prístup. Ťažisko hodnôt Eureka tvoria lokálne odborné skúsenosti, podporené silnou európskou skupinou a zdieľanie zručností a skúseností v rámci skupiny. Dcérske spoločnosti si ponechávajú svoje pôvodné názvy, keďže znalosť značky je v ich krajinách veľmi silná.

ZAMESTNANCI⁵¹

Union si uvedomuje vzácnosť a dôležitosť kvality ľudských zdrojov na ktorých je postavený a zároveň závisí úspech celej spoločnosti. Orientácia na zákazníka ešte viac umocňuje ľudský zdroj jako jeden zo základných pilierov stability. Práve jemu je dávaná najväčšia priorita.

Tabuľka č. 3: Počty zamestnancov

Rok	Počet zamestnancov	Muži v %	Ženy v %
2007	400	60%	40%
2008	420	63%	37%
2009	455	62%	38%

⁵¹ Interné materiály spoločnosti

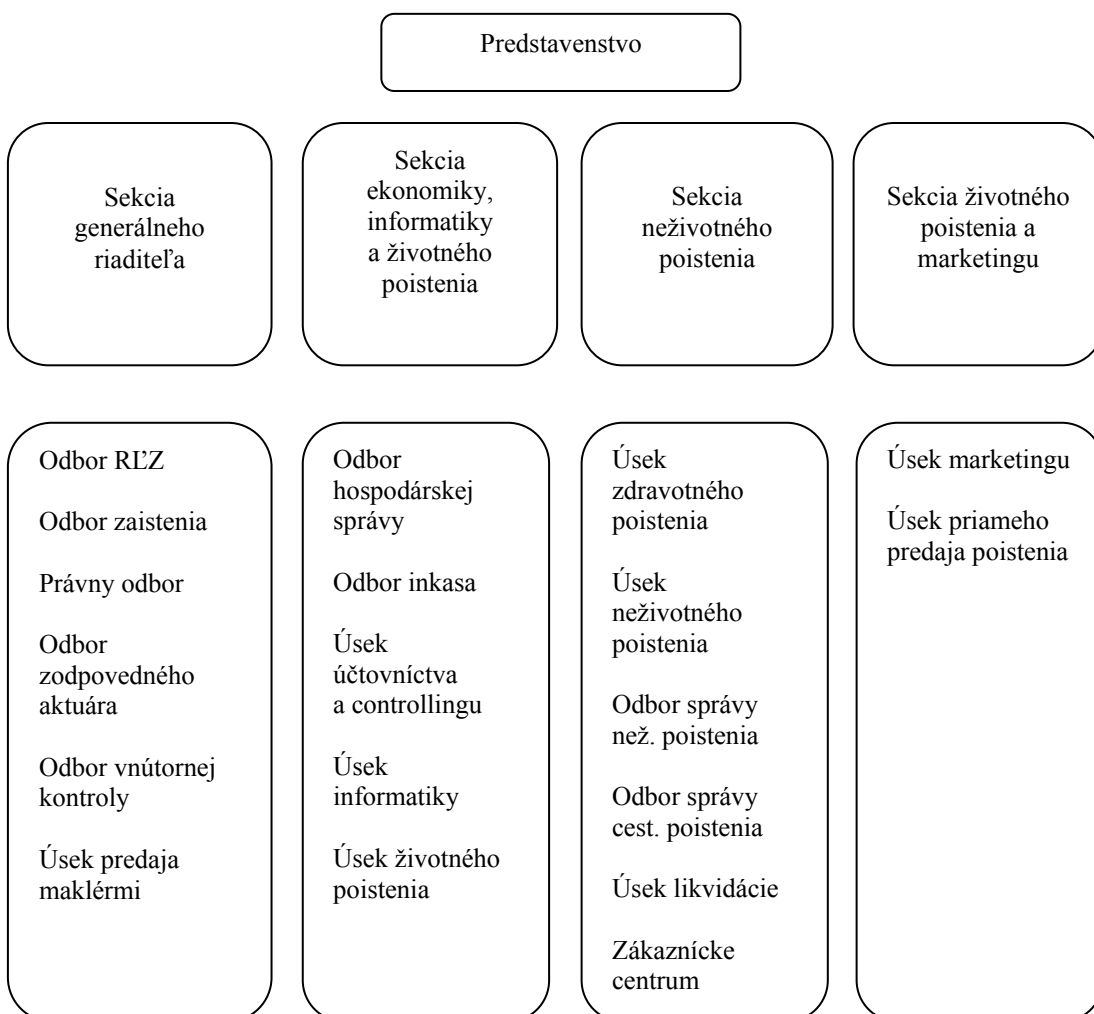
Tabuľka č. 4: Miera fluktuácie

Rok	% ročná miera fluktuácie
2007	2%
2008	3%
2009	3%

Počet zamestnancov so zníženou pracovnou schopnosťou 10.

Priemerný vek zamestnancov 36 rokov.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA⁵²



⁵² Interné materiály spoločnosti Union

7 ANALÝZA SKÚMANEJ PROBLEMATIKY

Poistný trh je založený na predaji produktov, ktoré klienti využívajú po dobu niekoľkých mesiacov až rokov. Doba, po ktorú klient využíva poistenie a poistná suma je nosným pilierom zisku spoločnosti, z ktorého vychádza i stanovenie celého systému odmeňovania.

Systém odmeňovania na poistnom trhu je založený na províziách. Provízia je odmena obchodnému zástupcovi, alebo inému sprostredkovateľovi za činnosť spojenú s uzavretím obchodu. V poisťovníctve ide o odmeňovanie obchodných zástupcov a externých pracovníkov vykonávajúcich dojednávacie poistných zmlúv a údržbu poistení. Zamestnancov poisťovní však netvoria len obchodní zástupcovia. Sú tu zamestnanci zákazníckych centier, oddelení likvidácie, personálneho útvaru a mnohé iné. To znamená, že provízia ako odmena nie je určená pre každého zamestnanca v rovnakej výške

7.1 SYSTÉM ODMEŇOVANIA V POISŤOVNI UNION

Union poisťovňa využíva niekoľko mzdových foriem pričom je využívané len peňažné odmeňovanie. Pozitívom odmeňovania pracovníkov určitých odborov /zákaznícke centrum, úsek priameno predaja poistenia atď./ je, že na prvé miesto je kladená individuálna výkonnosť.

Odmeňovania podľa individuálnej výkonnosti ovplyvňuje práve odvetvie pôsobenia a stratégia spoločnosti. Ďalším faktorom, ktorý podčiarkol túto voľbu je konkurencieschopnosť trhu a zameranie sa na predaj ktorý je na toto odvetvie kladený vo veľkej miere. Spomínaný systém odmeňovania je ovplyvňovaný i legislatívou, a splňa jej všetky požiadavky t.zn., pracovno právne vzťahy upravuje zákonník práce.

Mzdové formy v Unione predstavujú – tarifná mzda a podielová mzda, resp. kombinácia tarifnej a podielovej mzdy. Len tarifná mzda sa využíva pri administratívnych pracovníkoch ako sú napríklad zamestnanci účtovníctva, odboru ľudských zdrojov, právneho odboru, odboru controllingu atď. .

Podľa zaradenia zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy je mu podľa internej smernice vyplácaná mzda minimálne vo výške ktorú udáva spomínaná smernica. Základná mzda platí pre 40 hodinový týždenný pracovný čas. Tarifná mzda v jednotlivých triedach sa považuje za samostatnú zložku mzdy. Je to vlastne vopred v pracovnej zmluve dohodnutá mesačná mzda. Ak zamestnanec neodpracuje v mesiaci všetky pracovné dni, výška tarifnej mzdy sa zníži v pomere zodpovedajúcom odpracovanému času v mesiaci.

Každému pracovníkovi je možné k tarifnej mzde vyplatiť i „prémium“, ktorej výška závisí od mesačného hodnotenia nadriadeným. K tarifnej mzde môže nadriadený pridať určité percento z tarifnej mzdy ako prémium. Interná smernica upravuje a stanovuje maximálnu aj minimálnu výšku prémie. Nakoľko akékoľvek číselné údaje o systéme odmeňovania spoločnosť utajuje, tabuľka č. 5 uvádza len príklad stanovenia tarifnej mzdy na základe zaradenia zamestnanca do príslušnej triedy a stanovenia výšky prémie.

Tabuľka č. 5: Príklad určenia výšky tarifnej mzdy a výšky prémie

Trieda	Mesačný tarif - EUR	Prémia %	Tarif + prémium/mesiac
1	307,7	10 - 25	338,47 – 374,6
2	461,5	10 - 25	507,6 – 576,8
3	692,3	10 - 25	761,5 – 865,3
4	995,8	10 - 35	1095,3 – 1344,3
5	1659,6	10 - 50	1825,5 – 2489,4

Zdroj: tvorba autora

Tabuľka č. 6 uvádza príklad hodnotenia zamestnanca nadriadeným z ktorého sa určuje výška prémie z tarifnej mzdy.

Tabuľka č. 6: Príklad hodnotenia zamestnanca nadriadeným

ROK	
OBDOBIE /TÝŽDEŇ/	
ÚSEK	
ODBOR	

HODNOTENÝ PAREMETER	HODNOTENIE*	VÁHA	VAR. ZLOŽKA
Zaangažovanosť a iniciatíva		2	2%
Spolupráca		1	1%
Kvalita práce		1	0,38%
Množstvo práce		1	0,38%
Zameranie na zákazníka		2	2%
Samostatnosť a spoľahlivosť		1	1%

Zdroj: interné materiály spoločnosti

*1 – Nesplňa očakávania

2 – Čiastočne splňa – potreba zlepšenia

3 – Splňa očakávania

4 – Prevyšuje očakávania

5 – Vynikajúci/a – je vzorom pre ostatných

PODIELOVÁ MZDA PRE ZAMESTNANCOV VYBRANÝCH ODBOROV

Podielová mzda sa vypláca pracovníkom vybraných odborov a úsekov t. z. pracovníkom, ktorý sa aktívne podieľajú na predaji produktov spoločnosti. Tento druh mzdy sa osvedčil ako vysoko motivačný. Základom je stanovenie podielu odmeny napríklad na tržbách, zisku, v tomto prípade na výške poistného ktoré platí klient za produkt za určité obdobie. Vyplácanie tohto druhu odmeny nie je na mesačnej báze. Frekvencia vyplácania ako aj výška odmeny je upravovaná internou smernicou alebo dodatkom ktorý dáva zamestnancovi právo na predaj produktu.

NEPRIAME PEŇAŽNÉ ODMEŇOVANIE

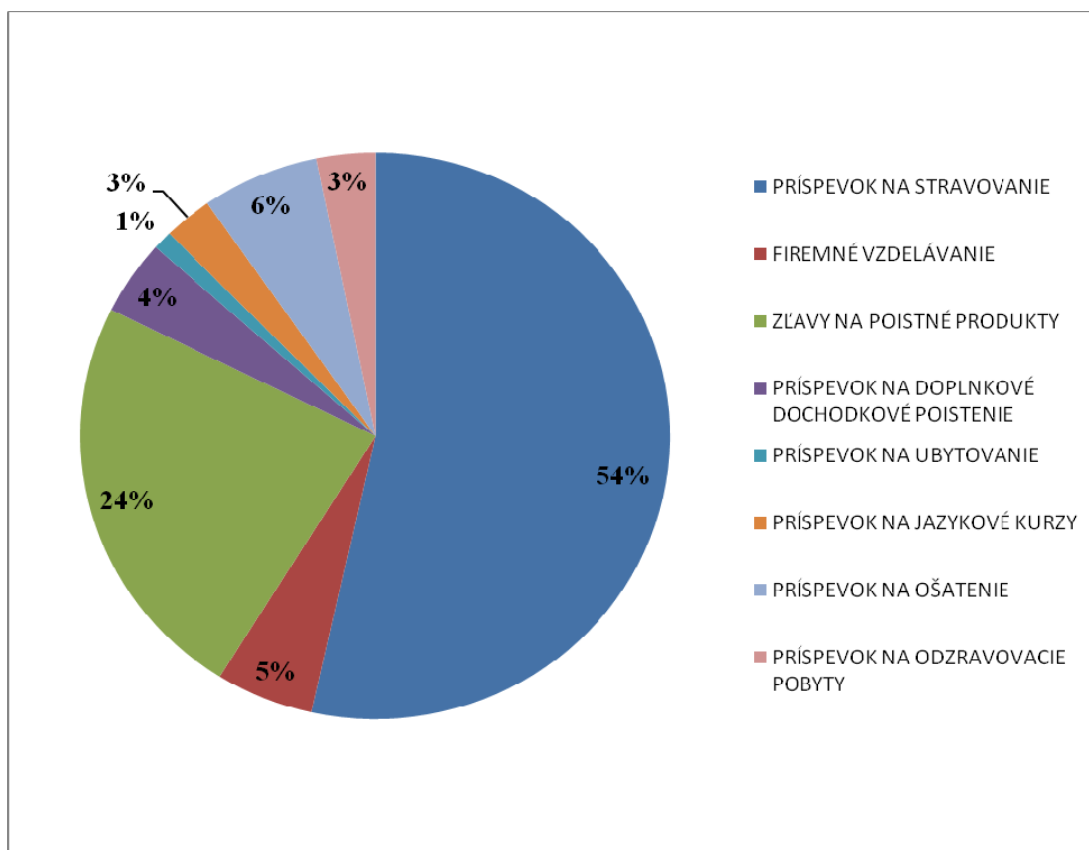
Podstata odmeňovania je založená na stimulácií a motivácií. Čím bude pracovník viac motivovaný, jeho výkon bude väčší. Tento cieľ sleduje i model nepriameho peňažného odmeňovania. Každá organizácia si stanovuje svoj vlastný systém, ktorý sa najviac približuje potrebám zamestnancov, i jej samej. Nepriame peňažné odmeňovanie by malo byť stanovené tak, aby jeho výhody mohlo využívať čo najviac zamestnancov, a aby v dostatočnej miere motivovalo a stimulovalo.

Union poisťovňa vytvorila nasledujúci model nepriameho peňažného odmeňovania:

1. Príspevok na stravovanie – určené pre všetkých zamestnancov.
2. Firemné vzdelávanie – vybraná skupina pracovníkov, kritériom je pracovná pozícia a odporúčanie nadriadeného.
3. Zľavy na poistné produkty – určené pre všetkých zamestnancov.
4. Príspevok na doplnkové dôchodkové poistenie – určené pre všetkých zamestnancov.
5. Príspevok na ubytovanie – podmienkou je vzdialenosť miesta výkonu práce od trvalého bydliska min. 200 km.
6. Príspevok na jazykové kurzy – kritériom je pracovná pozícia a odporúčanie nadriadeného.
7. Príspevok na ošatenie – vybraná skupina pracovníkov, pre všetkých, kt. prichádzajú do priameho styku s klientom.
8. Príspevok na ozdravovacie pobyty – celoplošne, podmienkou je trvanie pracovného pomeru 3 a viac rokov.

Optimálne navrhnutý model odmeňovania by mal byť dostupný pre čo najviac pracovníkov. Graf č. 2 znázorňuje podiel využívania nepriameho peňažného odmeňovania pracovníkmi.

Graf č. 2 Podiel využívania nepriameho peňažného odmeňovania



PRIESKUM SPOKOJNOSTI

Spoločnosť Union v rámci zistenia stavu spokojnosti s odmeňovaním a s tým súvisiacou spokojnosťou so mzdou, motiváciou a komunikáciou uskutočnila v roku 2009 zamestnanecký prieskum. Nakoľko spoločnosť Union nesúhlasila s poskytnutím všetkých kompletných údajov a výstupov z prieskumu, uvádzam len informácie na ktoré bol daný súhlas.

Výsledky prieskumu prekvapujúco ukázali spokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania, konkrétne s výškou pevnej mzdy a províznym systémom. Nespokojnosť sa prejavila v motivovanosti a v komunikácii so zamestnancom, ide tu o nespokojnosť s nepriamym peňažným odmeňovaním. Obe tieto zložky majú veľký vplyv na prácu zamestnanca.

Najvyššia spokojnosť a motivovanosť bola s:

- Priamy nadriadený.
- Kolegovia.
- Pracovné úlohy a pocit naplnenia.
- Rovnováha – pracovný a súkromný život.

Najnižšia spokojnosť a motivovanosť bola s:

- Pracovné prostredie.
- Rozvoj kariéry.
- Pracovné postupy.
- Motivovanosť – zo strany vedenia, nadriadených....

Nízka motivovanosť – cieľom bolo zistiť stav motivovanosti v spoločnosti, nakoľko vedenie si uvedomuje jej dôležitosť a vplyv na pracovný výkon a lojalitu. Výsledky prieskumu ukázali až alarmujúco nízku motivovanosť zamestnancov. Ako hlavné príčiny uvádzali:

- Manažéri nechvália ľudí za ich vykonanú prácu.
- Zamestnanci nedostávajú spätnú väzbu na ich podnety, názory, inovatívne návrhy a sťažnosti.
- Nie je nastavený proces na zber a spracovanie podnetov a inovácií, ktorý by sa zaoberal návrhmi na zlepšenie.
- Nespokojnosť s pracovným prostredím – príliš malé a stiesnené priestory.
- Absentuje poďakovanie a pochvala za vykonanú prácu.
- Nie je dostatočná informovanosť o benefitoch..
- Manažéri sú zaneprázdnený výkonnou a operatívnou prácou, neriadia ľudí.

Zamestnanecký priskum bol realizovaný koncom roka 2009 a v súčasnosti ešte nie sú prijaté opatrenia a riešenia na zistené výsledky. Opatrenia a riešenia ktoré sú uvedené v kapitole 8 sú autorovými návrhmi.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

Union poisťovňa je stabilnou spoločnosťou ktorá sa veľmi rýchlo rozrastá a upevňuje si svoje miesto na poistnom trhu. Tento fakt podčiarkuje aj rozšírenie produktového portfólia, konkrétne predaj povinného zmluvného poistenia motorových vozidel v roku 2009 a schopnosť likvidity najväčšej poistnej udalosti v Českej a Slovenskej republike, úpadok cestovnej kancelárie Tomi Tour.

So svojim vývojom na trhu spoločnosť postupne zdokonaľovala aj systém odmeňovania a môžeme konštatovať, že dnes dosahuje veľmi dobrú úroveň, čo dokazuje i prieskum spokojnosti ktorý si spoločnosť sama realizovala medzi zamestnancami.

Súčasný systém odmeňovania má výhody ktoré vedú zamestnancov k motivácii a výkonnosti. Ako každý systém odmeňovania, ani tento nie je ideálny čo vo väčšine prípadov spôsobuje práve citlivosť systému na vonkajšie a vnútorné zmeny, na výkon a postoj zamestnancov k práci.

Medzi výhody systému odmeňovania ktoré priaznivo pôsobia na zamestnancov patria stabilná mesačná mzda – základný plat a provízny systém a zľavy na poistné produkty pre zamestnancov. V kapitole 7 sú uvedené najslabšie stránky systému odmeňovania. Ide o pracovné prostredie, rozvoj kariéry, pracovné postupy a motivovanosť.

1. dôvod nízkej motivovanosti je v tom, že manažéri nechvália ľudí za ich prácu. Zamestnanci nedostávajú pozitívnu spätnú väzbu od svojich manažérov. Pritom to spoločnosť nič nestojí.

Navrhovanými riešením je pravidelný kontakt s každým zamestnancom či pracovnou skupinou min. 1x týždenne. Tu je priestor na pochvalu.

2. dôvod nízkej motivovanosti je, že v spoločnosti nie je nastavený proces na zber a spracovanie zamestnaneckých podnetov a inovácií, ktorý by sa zaoberal návrhmi na zlepšenie. Zamestnanci sa sťažujú manažérom, nič sa s ich podnetmi dlho nedeje a potom sa začnú sťažovať navzájom, pretože sú frustrovaní.

Riešením by malo byť vytvorenie formálneho procesu zbierania a vyhodnocovania podnetov a inovácií. Ten by manažérov viedol k tomu, aby sa podnetmi vážne zaoberali, aj po odbornej stránke. Pravidelné stretnutia manažérov so zamestnancami sú preto užitočné. Na nich je priestor na zbieranie podnetov a diskusiu o nich.

3. *dôvod nízkej motivovanosti* je pracovné prostredie. Budova v ktorej sa spoločnosť nachádza je malá, zamestnanci pracujú v stiesnených podmienkach.

Istým riešením by bolo založiť pracovnú skupinu skladajúcu sa zo zamestnancov a vedenia spoločnosti. Táto skupina by riešila základné problémy spojené s pracovným prostredím.

4. *dôvod nízkej motivovanosti vidím aj* v absencii vzájomného poďakovania a pochvaly za vykonanú prácu od iných zamestnancov a oddelení v rámci vzájomnej spolupráce.

Riešením by bolo zverejniť odbor mesiaca a zdôrazniť jeho dôležitosť, dôležitosť práce a ciele, ktoré zamestnancov očakávajú.

5. *dôvod nízkej motivovanosti* je, že manažéri sú zaneprázdnení výkonnou a operatívnou prácou, neriadia ľudí.

Riešením by bolo „školiť“ manažérov, aby sa stali manažérmi a nie super odborníkmi.

Realizácia zlepšení by mala spočívať v nasledujúcich krokoch:

- Verifikácia výstupov z prieskumu – vedením spoločnosti.
- Naplánovanie realizácie zlepšení.
- Samotné zmeny vedúce k zlepšeniu.
- Priebežné informovanie zamestnancov pomocou internej komunikácie.

ZÁVER

Ľudský faktor je nevyhnutnou súčasťou každej spoločnosti a vzhľadom na jeho jedinečnosť a dôležitosť je nutné venovať mu patričnú pozornosť. Človek a kvalitná ľudská práca je podstata konkurencie. Spoločnosť, ktorá si neuvedomí, že najsilnejšie a zároveň najzraniteľnejšie miesto má práve v zamestnancoch, nie je schopná udržať sa na trhu a dosahovať zisk.

V rámci riadenia patrí odmeňovanie medzi najdôležitejšie činnosti z hľadiska ekonomického i psychologického. Nie je silnejšieho motivačného prostriedku (najmä v slabších ekonomikách). Zároveň treba podotknúť, že niet chúlостivejšej personálnej činnosti, ako nastavenie efektívneho systému odmeňovania, ktoré je tak závislé na postavení, uznaní a stabilite spoločnosti.

Nesprávny alebo nedostatočný prístup k odmeňovaniu môže negatívne vplyvať na pracovný výkon, vzťahy na pracovisku a môže zvýšiť fluktuáciu a tiež, znížiť lojalitu. Aby spoločnosť eliminovala tieto možné hrozby, je nutné objektívne posudzovať rozdiely medzi schopnosťami pracovníkov a ich prispievaním k výsledkom práce. Samozrejmosťou by mala byť i transparentnosť a priemerané ifnormovanie o systéme odmeňovania a s tým súvisiacim hodnotením.

Žiadna spoločnosť ani personalista by nemali zabudnúť, že odmeňovanie nie je len výdavkom spoločnosti. Je to prostriedok, ktorý v spolupráci s ostatným prinesie zisk a stabilitu. Najlepší systém odmeňovania nemá predsa vyhovovať len záujmom podniku, ale aj zamestnancov. Mal by byť akceptovaný všetkými a byť jednoducho čitateľný, vytváraný, zavádzaný a rozvíjaný pri účasti všetkých, ktorých sa bude dotýkať.

V rámci riadenia všetkých činností ľudských zdrojov treba mať na pamäti, že odmenou nie je myslená len finančná stránka. Odmena je pre zamestnanca i pochvala a uznanie. To sú veľmi dôležité vklady, ktorých zhodnotenie sa ukáže v budúcnosti. Netreba však zabudnúť ani na odmenu vo forme vzdelávania, formálneho uznania, priateľských vzťahov.

Záverom môžeme zhrnúť, že odmena je kladný stimul a je schopná vyvolať potrebu, v každom z nás však inú. Toto je dôležitý poznatek, na ktorý by sa v rámci personálnych činností nemalo zabúdnúť.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. 87 s. ISBN 80-244-0393-3.
- FOOT, M.- HOOK, C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226- 515-6.
- GIGALOVÁ, V.: *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001, s. 20. ISBN 80- 244-0332-3.
- KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. 212s. ISBN 80-89085-2-2-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936s. ISBN 80-85623-29-3.
- PALÁN, Z.: *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. 280s. ISBN 80-200-0950-7.
- PICHŇA, J.: *Základy personalistiky I*. Bratislava: SOFA, 1994. ISBN 80-85752-05-0.
- STÝBLO, J., TUMA, M.: *Stručný terminologický a výkladový slovník modernej personalistiky*. Poradca podnikateľa, 13-14/2003. 218 s.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- VETRÁKOVÁ, M. -SEKOVÁ, M. - ĎURIAN, J.: *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Zvolen: Bratia Sabovci, s.r.o., 2001. ISBN 80-8055-581-8.

Internetové www stránky:

<http://www.psp.cz/eknih/1981fs/sn/stenprot/002schuz/s002012.htm>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=8512>

<http://www.logica.sk/poistovn%C3%ADctvo/350232229>

<http://www.employment.gov.sk/index.php?SMC=1&id=1152>