

# **System odmeňovania zamestnancov a jeho vplyv na náklady podniku**

**Bakalárska práca**

**Vedúci práce:**

**Mgr. Ing. Pavlína Matějová**

**Stanislava Madliaková**

**Brno 2015**

### **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som rada pod'akovala Mgr. Ing. Pavlíne Matějovej za jej ochotu, odborné vedenie a rady, ktoré mi poskytla pri vypracovávaní bakalárskej práce. Ďalej by som chcela pod'akovať vedeniu podniku za jeho ústretovosť a ochotu poskytnúť informácie a v neposlednej rade pani Slávke Ďureje za cenné rady, pripomienky a čas, ktorý mi venovala.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že som túto prácu: **System odmeňovania zamestnancov a jeho vplyv na náklady podniku**

vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a užitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 30. decembra 2015

---

## **Abstract**

Madliaková, S. Remuneration system of employees and its impact on company costs. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor thesis deals with remuneration system of employees and its impact on company costs. The goal of this work is to propose and evaluate possible changes leading to reduction of labour costs in current remuneration system of the company. The thesis is divided into two parts. The study of literature provides theoretical basis which anchors and defines the basic terminology and rules of remuneration system. Particular enterprise is introduced in the practical part of the thesis and there is subsequently implemented the analysis of current rewarding system and its impact on company costs. The conclusion includes proposals of possible changes and measures of remuneration system which lead to reduction of payroll expenses.

## **Keywords**

Reward, wage, fringe benefits, payroll forms, labour costs, personnel costs.

## **Abstrakt**

Madliaková, S. Systém odmeňovania zamestnancov a jeho vplyv na náklady podniku. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou systému odmeňovania zamestnancov a jeho vplyvu na náklady podniku. Cieľom práce je navrhnúť a vyhodnotiť možné varianty opatrení, ktoré by viedli k zníženiu mzdových nákladov podniku v súčasnom systéme odmeňovania. Práca je rozdelená do dvoch častí. Lineárna rešerš teoreticky zakotvuje a vymedzuje základné pojmy a pravidlá odmeňovania zamestnancov. V praktickej časti je predstavený konkrétny podnik, na ktorom je následne prevedená analýza súčasného systému odmeňovania zamestnancov a jeho vplyvu na náklady podniku. Záver práce obsahuje návrhy možných zmien a opatrení v systéme odmeňovania, ktoré vedú k zníženiu mzdových nákladov podniku.

## **Kľúčové slová**

Odmena, mzda, zamestnanecké výhody, mzdové formy, mzdové náklady, osobné náklady.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cieľ práce</b>	<b>11</b>
1.1	Úvod.....	11
1.2	Cieľ a metodika práce.....	12
<b>2</b>	<b>Teoretická časť</b>	<b>13</b>
2.1	Význam riadenia ľudských zdrojov.....	13
2.1.1	Riadenie ľudského kapitálu .....	14
2.1.2	Útvar ľudských zdrojov .....	15
2.1.3	Meranie v oblasti odmeňovania .....	16
2.2	Systém odmeňovania zamestnancov.....	16
2.2.1	Ciele systému odmeňovania .....	17
2.2.2	Mzdovotvorné faktory.....	19
2.2.3	Právna úprava odmeňovania.....	20
2.2.4	Mzdové funkcie .....	24
2.3	Model celkovej odmeny .....	25
2.3.1	Odmena za prácu.....	27
2.3.2	Mzdové formy.....	28
2.3.3	Zamestnanecké benefity.....	31
<b>3</b>	<b>Praktická časť</b>	<b>34</b>
3.1	Profil spoločnosti.....	34
3.1.1	Organizačná a riadiaca štruktúra.....	35
3.1.2	Štruktúra zamestnancov .....	36
3.2	Mzdový systém spoločnosti .....	37
3.2.1	Základná zložka mzdy .....	38
3.2.2	Variabilná zložka mzdy.....	40
3.2.3	Zamestnanecké benefity.....	42
3.2.4	Rozvoj a kariéra .....	44
3.3	Mzdové náklady podniku.....	44
3.3.1	Stravovanie zamestnancov.....	47

---

3.3.2	Využitie sociálneho fondu.....	47
3.3.3	Zamestnávanie ZŤP zamestnancov .....	47
3.3.4	Konto pracovného času.....	49
3.3.5	Produktivita práce .....	49
3.4	Návrhy a odporúčania .....	50
3.5	Diskusia.....	55
<b>4</b>	<b>Záver</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>Literatúra</b>	<b>57</b>
<b>A</b>	<b>Mapa procesov spoločnosti</b>	<b>62</b>

## Zoznam skratiek

KZ	kolektívna zmluva
SF	sociálny fond
THP	technicko-hospodársky pracovník
ZP	Zákonník práce
ZŤP	zdravotne ťažko postihnutý

## Zoznam obrázkov

<b>Obr. 1</b>	<b>Koncepcia celkovej odmeny Zdroj: Kantor, Kao, 2004.</b>	<b>26</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Mzdové formy</b>	<b>29</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Vzťah medzi materskou spol. Kohler USA a dcérskymi spol. Lombardini Group</b>	<b>34</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Organizačná štruktúra spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o.</b>	<b>35</b>



## Zoznam tabuliek

<b>Tab. 1</b>	<b>Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v rokoch 2010-2015</b>	<b>22</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti v rokoch 2010-2015</b>	<b>37</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Hodinové mzdové tarify robotníkov</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Mesačné mzdové tarify THP pracovníkov</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Mzdové, osobné a celkové náklady spoločnosti v rokoch 2010-2014</b>	<b>45</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Sociálne náklady a tvorba krátkodobých rezerv</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Náklady na stravovanie zamestnancov</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Využitie sociálneho fondu v roku 2015</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Zamestnanci spoločnosti so zdravotným postihnutím</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Preddavky na zdravotné a sociálne poistenie u osôb so zdravotným postihnutím</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Priemerné mesačné odvody zamestnávateľa na jedného zamestnanca</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Produktivita práce</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Predpokladaná úspora mzdových nákladov pri osobnom ohodnotení</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Predpokladaná úspora mzdových nákladov pri výkonnostnej odmene za produktivitu</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Náklady na preddavky do sociálnej a zdravotnej poisťovne za prácu študentov</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Náklady na preddavky do zdravotnej a sociálnej poisťovne za bežného zamestnanca</b>	<b>53</b>



# 1 Úvod a cieľ práce

## 1.1 Úvod

Otázka riadenia ľudských zdrojov bola často podceňovaná. Pozornosť firiem bola zvyčajne zameriavaná na vybavenie podniku technikou, technológiami či finančným kapitálom. Vedenie si mnohokrát neuvedomovalo, že každé technické zariadenie či technologický postup je výsledkom práce ľudí a predpokladom prosperity. Podniky, ktoré začali klásť pracovnú silu do centra pozornosti uvedomujúci si významného postavenia a dôležitosti tohto elementárneho výrobného faktoru mali tendenciu smerovať k úspešnému postaveniu na trhu a dosahovaniu stanovených cieľov.

Jedným z najdôležitejších cieľov je snaha o pravidelné generovanie zisku. Dosahovanie ziskovosti nie je však len cieľom krátkodobým. Jedná sa o dlhodobý cieľ, vďaka ktorému môže podnik fungovať a pokračovať v ďalšej činnosti.

Aby mohla organizácia prosperovať, výnosy musia prevýšiť náklady. Je všeobecne známe, že významnou zložkou nákladov sú náklady na výplatu miezd. Podnik by sa mal preto zamerať na to, aby vynaložené mzdové náklady boli v čo najnižšej možnej miere, ale zároveň nedemotivovali pracovný výkon zamestnancov, pretože práve ľudský kapitál, ľudské zdroje sú kľúčovým faktorom organizačného úspechu. Ak hovoríme o ľudských zdrojoch, máme na mysli celý ľudský potenciál, ktorý možno využiť pri výkone práce.

O oblasť ľudských zdrojov sa stará personálne oddelenie výkonom personálnych činností. Medzi dôležité činnosti útvaru ľudských zdrojov patrí okrem iného aj vzdelávanie, hodnotenie a v neposlednej rade odmeňovanie pracovníkov, ktoré možno považovať za hlavný motivačný nástroj výkonu práce zamestnancov, ktorým za pracovnú činnosť náleží odmena. Dostatočne motivovaní a vedení pracovníci majú schopnosť budovať dobre postavenie organizácie na trhu, jej konkurencieschopnosť, efektívne využívať výrobné zdroje, a tým zabezpečovať rentabilitu podniku.

Aby došlo k zúročeniu vynaloženej snahy týkajúcej sa starostlivosti o zamestnancov, ich rozvoja a motivácie, je nutné aby pracovníci prispievali svojou činnosťou k hodnote podniku. Systém odmien zamestnancov musí byť preto taký, aby pracovníkov dostatočne motivoval k čo najlepšie a najkvalitnejšie odvedenej práci, a tým im priniesol spokojnosť z odmeny.

Ak je systém odmien nastavený správne, k uspokojeniu dochádza aj na strane zamestnávateľa, ktorému tak nevznikajú mnohé náklady, akými môžu byť napr. náklady spôsobené fluktuáciou zamestnancov, náklady z nekvalitne vykonanej práce v podobe nepodarkov, rôzne administratívne náklady spojené s odchodom alebo prijímaním nového pracovníka do pracovného pomeru a ďalšie. V takomto mzdovom systéme dochádza k vytvoreniu predpokladu stabilného pracovného tímu, ktorý riziko vzniku týchto nežiadúcich nákladov znižuje a približuje tak podnik k naplneniu jeho základného cieľa podnikania.

## 1.2 Cieľ a metodika práce

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť a vyhodnotiť možné zmeny a opatrenia, ktoré by viedli k zníženiu mzdových nákladov konkrétneho podnikateľského subjektu v oblasti systému odmeňovania zamestnancov.

Bakalárska práca je členená do dvoch častí. Vo východiskovej teoretickej časti spracovanej vo forme lineárnej rešerše sú analyzované pojmy, odborné termíny a právna úprava týkajúca sa problematiky odmeňovania ľudských zdrojov využitím aktuálnej slovenskej, českej a zahraničnej literatúry, odborných článkov a iných informačných zdrojov ako aj platných zákonov a nariadení.

Zámerom rešerše je osvetliť význam riadenia ľudských zdrojov, s ktorými bezprostredne súvisí vznik nákladov na odmeňovanie za vykonanú prácu, zoznámiť sa s tvorbou mzdového systému a jeho právnym základom a podrobnejšie definovať zložky celkovej odmeny.

Praktická časť je druhou časťou bakalárskej práce. Úvod je venovaný stručnej charakteristike strojárenského podniku Lombardini Slovakia, s.r.o., na ktorom je následne realizovaná analýza súčasného systému odmeňovania zamestnancov. Analýza vychádza z údajov získaných predovšetkým z dostupných riadnych účtovných závierok, výročných správ spoločnosti, podnikového softvéru na vyúčtovanie miezd a z informácií uvedených v Kolektívnej zmluve z rokov 2010 až 2015.

Predmetom rozboru systému odmeňovania spoločnosti sú jeho jednotlivé prvky a znaky, ktoré podnik využíva k realizácii mzdového systému. Analyzované sú predovšetkým zložky tvoriace celkovú odmenu za pracovný výkon a náklady s nimi súvisiace.

Záver práce hodnotí súčasný systém odmeňovania a poskytuje návrh možných zmien a opatrení smerujúcich k znižovaniu mzdových nákladov spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o.

## 2 Teoretická časť

Teoretická časť práce vychádza z významu riadenia ľudského kapitálu. Zámerom je uvedomiť si dôležitosť a podstatu tejto činnosti v dosahovaní podnikateľských cieľov, zoznámiť sa s tou časťou organizácie, ktorá sa zaoberá práve problematikou ľudských zdrojov a s ukazovateľmi v oblasti odmeňovania.

Ďalšia časť lineárnej rešerše je venovaná tvorbe mzdového systému, jeho právnej úprave a funkciám mzdy. Záver teoretickej časti definuje zložky celkovej odmeny a približuje možné mzdové formy.

### 2.1 Význam riadenia ľudských zdrojov

Ľudské zdroje sú nenahraditeľné. Vedú k úspechu ktorejkoľvek organizácie. Znamená to, že by sa s nimi malo nakladať aspoň s takou starostlivosťou, s akou sa spravujú finančné, kapitálové a materiálové zdroje. Často je však riadenie ľudských zdrojov považované len za okrajovú funkciu, ktorá len málo pôsobí na schopnosť organizácie poskytovať služby zákazníkom. Tento prístup nemožno považovať za správny, pretože potenciálne prínosy efektívneho rozhodovania o zamestnancoch môžu byť rovnako účinné ako rozhodovanie o využití ostatných zdrojov alebo ich dokonca prevyšovať. Ľudia, ktorí sú spoločným prvkom každého podniku a predstavujú jeho zdroje sa svojou spoločnou prácou pričiňujú o nové hodnoty, a zároveň aj o prosperitu podniku. Riešenie tohto problému spočíva v adekvátnom modernom riadení ľudských zdrojov, ktoré sa pozitívne odrazí vo výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku (Kachaňáková, 2007).

Pojem ľudské zdroje nepredstavuje len akési pomenovanie ľudskej pracovnej sily. Skrýva sa za ním oveľa viac, a to aj vďaka faktu, že posledné roky ukázali ľudské zdroje ako prvotný a základný zdroj zabezpečenia konkurenčnej výhody podniku. Závisí od nich stanovovanie podnikových cieľov, formulovanie stratégie a úspešná implementácia (Mihalčová, 2007).

Podľa Cimbáľníkovej (2013) je pojem ľudské zdroje nepresný preklad anglického výrazu „human resources“, čo v skutočnosti znamená ľudské obnoviteľné zdroje. Ak hovoríme o ľudských zdrojoch, hovoríme o ľuďoch, o ich jedinečných vlastnostiach, znalostiach, skúsenostiach a zručnostiach. Ľudskými zdrojmi nie sú ľudia, ale potenciál, ktorý majú, a ktorí využívajú k výkonu práce, sú nositeľmi ľudských zdrojov, uvádza Plamínek (2010). V širšom slova zmysle možno ľudský kapitál definovať ako súhrn vlastného vrodeneho nadania a schopností jednotlivca, ako aj zručností nadobudnutých výchovou. Ľudský kapitál nadobúda veľkého významu neustále viac, pretože stojí priamo za úspechom organizácie alebo konkrétneho odvetvia (OECD, 2007).

Drucker (2002) konštatuje, že najväčším kapitálom sú práve ľudia. Bez správnych ľudí organizácia nikdy neuspeje ani s tým najvznešenejším poslaním a najlepšou stratégiou na svete (Magretta, 2004).

V súčasnom globalizovanom svete je ľudský kapitál rozhodujúci faktor úspechu firmy a na rozdiel od koncepcie typickej v 90. rokoch 20. storočia sa viacej

zdôrazňuje aktívna úloha, obnoviteľnosť ľudského kapitálu ako najcennejšej súčasti tzv. intelektuálneho kapitálu, ktorý predstavuje znalosti, aplikované skúsenosti, organizačné technológie, kvalitu vzťahu k zákazníkom a odborné vedomosti zamestnancov (Synek, 2010).

### 2.1.1 Riadenie ľudského kapitálu

Riadenie ľudských zdrojov môžeme definovať ako proces premeny vstupných hodnôt, pričom pod týmto výrazom rozumieme úlohy a vplyvy vo forme informácií, ktoré sa transformujú pomocou riadenia ľudských zdrojov na výstupné hodnoty (Vetráková, 2011).

Účelom riadenia ľudských zdrojov je viesť ľudí k tomu, aby sa v čo najväčšom meradle podieľali na zvyšovaní produktivity danej organizácie (Dominanta, 2011).

Popredný britský odborník v oblasti personalistiky Armstrong (2007) uvádza ako všeobecný cieľ riadenia ľudských zdrojov zabezpečenie organizácie plnenia cieľov pomocou svojich zamestnancov.

K tomuto tvrdeniu sa pridáva aj Krauszová (2008), ktorá považuje za cieľ riadenia ľudských zdrojov dosahovanie cieľov organizácie pomocou svojich ľudí.

V súvislosti s ľudskými zdrojmi v organizácii sa však stretávame s rôznymi výrazmi a pomenovaniami tejto oblasti. Medzi pojmami ako je personálna administratíva, personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov alebo ľudského kapitálu nie je z praktického hľadiska zásadný rozdiel. Jedná sa skôr o teoretické koncepcie personálnej práce a jej miesta v organizácii (Kravčáková, 2014).

Koubek (2007) považuje termíny personalistika či personálna práca za najvšeobecnejšie označenie oblasti riadenia organizácie, bez ohľadu na to, o akú koncepciu, vývojovú fázu či systém riadenia sa jedná. Personálna administratíva, niekedy taktiež nazývaná aj ako personálna správa, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov označujú jednotlivé fázy vývoja či koncepcie personálnej práce a jej postavenie v hierarchii organizácie a jej riadenia.

Kocianová (2010) uvádza, že personálne riadenie predstavuje práve tú oblasť riadenia, ktorá sa zaoberá pracovníkmi. Presnejšia charakteristika a špecifikácia personálneho riadenia a vyjadrenie jeho obsahu a náplne vyžaduje zväžiť, čo všetko môže označovať v rôznych kontextoch, a tak nadobúdať iného významu. Personálne riadenie je preto jednou z oblastí riadenia v systéme riadenia organizácie, špecifickou oblasťou činností ľudí v organizácii zabezpečenou špeciálnymi odborníkmi, personalistami, a v neposlednej rade súčasťou práce každého pracovníka s vedúcim postavením.

*„Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“* (Armstrong, 2007, s. 27)

Podľa Koubeka (2007) je riadenie ľudských zdrojov najnovšia koncepcia personálnej práce, ktorá sa začala formovať v 50. a 60. rokoch vo vyspelých krajinách v zahraničí. Stáva sa jadrom a najdôležitejšou zložkou organizácie, ktorej je nutné venovať pozornosť všetkých manažérov. Význam ľudskej pracovnej sily

a postavenie človeka treba vnímať ako najdôležitejší výrobný vstup v organizácii, motor činnosti organizácie.

### 2.1.2 Útvar ľudských zdrojov

Efektívne fungovanie organizácie zabezpečujú správne zvolené ľudské zdroje, o ktoré sa treba príkladne starať. K tomu, aby bola prevádzka organizácie zabezpečená na čo najvyššej úrovni potrebuje podnik personál, ktorí sa postarajú o zaistenie adekvátnej pracovnej sily, ktorá naplní stanovené ciele. Ich voľbu a ďalšie aktivity v tejto oblasti zabezpečuje personálny útvar organizácie vykonávaním personálnej práce. Úlohou personálneho útvaru je vykonávanie činností týkajúcich sa problematiky zamestnancov.

Koubek (2007) definuje personálny útvar ako pracovisko špecializujúce sa na riadenie ľudských zdrojov v organizácii, ktoré vykonáva rozhodujúcu úlohu pri analýze pracovných miest. Jeho úlohou je zabezpečiť odbornú stránku a kontrolnú stránku personálnej práce a poskytovať služby určené vedúcim pracovníkom všetkých úrovní, ale taktiež i jednotlivým pracovníkom. Medzi kompetencie pracovníkov tohto útvaru získaných nielen z vnútorného prostredia organizácie, ale aj externe najatých patrí plánovanie, organizovanie celého procesu, voľba zdrojov informácií o pracovných miestach, o metódach získavania informácií i metódach analýzy a rozhodovanie o formálnej a obsahovej stránke popisu.

Jedným z cieľov práce personálneho útvaru je zabezpečenie potrebného počtu, štruktúry a formálnej kvalifikácie ľudských zdrojov (Synek, 2010).

Riadenie ľudských zdrojov v organizácii zabezpečujú predovšetkým línioví manažéri, u organizácií s väčším počtom zamestnancov špecializovaní personalisti (Šikýř, 2014).

Personálny útvar, útvar ľudských zdrojov, je zapojený do vytvárania a realizácie personálnych politík a stratégií. Špecializuje sa na riadenie pracovníkov v organizáciách a ich rozvoji. Základnou úlohou útvaru ľudských zdrojov je umožniť, aby organizácia dosahovala stanovených cieľov, a to predkladaním podnetov, poskytovaním rád a podpory pracovníkov vo všetkých záležitostiach. Vytvorenie personálnej stratégie, politiky a praxe je základným cieľom personálneho útvaru, ktorý vedie k efektívnemu rozvoju ľudí a vzťahov medzi vedením organizácie a pracovníkmi (Armstrong, 2007).

Dědina a Odchádzel (2007) vo svojej publikácii uvádzajú nasledujúce personálne činnosti útvaru ľudských zdrojov:

- plánovanie pracovníkov,
- získavanie, výber a umiestňovanie zamestnancov,
- hodnotenie pracovnej sily,
- podnikové vzdelávanie,
- osobné hodnotenie prostredníctvom hodnotiacich pohovorov,
- **odmeňovanie pracovníkov,**

- plánovanie kariéry, rozvoj zamestnancov,
- zabezpečenie dodržiavania bezpečnosti práce a ochrany zdravia, organizačných smerníc a právnych predpisov,
- povyšovanie zamestnancov,
- ukončovanie pracovných pomerov.

Ulrich videl v aktivitách personálneho útvaru oddelenosť od skutočnej práce organizácie a domnieval sa, že personálny útvar by nemal byť definovaný tým, čo robí, ale tým čo odovzdáva (sec. cit. in Armstrong, 2007).

### 2.1.3 Meranie v oblasti odmeňovania

System odmien podniku za výkon pracovnej sily predstavuje pre zamestnávateľa vynaloženie veľkého množstva peňazí. Preto je nutné venovať zvýšenú pozornosť nastaveniu mzdového systému podniku a vyhodnocovať jeho efektívnosť. Oblasť odmeňovania zamestnancov by preto mal mať stanovené presné hodnotiace kritéria, ktoré dokážu posúdiť jeho úspešnosť, a stanú sa tak základňou pre jeho vyhodnocovanie. Kritéria hodnotenia by mali vychádzať z podnikových cieľov. V súčasnosti sa v praxi využíva celá rada meradiel, akými sú napríklad **fluktuácia zamestnancov, mzdy a benefity ako percento prevádzkových nákladov, ľudská pridaná hodnota, faktor nákladu zamestnanca či návratnosť investovaného ľudského kapitálu** (Bláha, 2013).

Predmetný autor vymenúva aj ďalšie kritéria merania úspešnosti odmeňovacieho systému:

- zlepšenie výkonnosti organizácie,
- zlepšenie kvality vykonanej práce,
- zvýšenie pracovného výkonu zamestnancov,
- zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov,
- zvýšenie produktivity práce,
- zlepšenie zamestnaneckých vzťahov na pracovisku,
- získanie a udržanie si vysoko výkonných a kvalifikovaných zamestnancov,
- zvýšenie úrovne kompetencií zamestnancov.

Mathis a Jackson (2008) ďalej dodávajú, že tieto ukazovatele je nutné sledovať a počítat každý rok, aby sa ukázalo ako sa mení miera odmeňovania v porovnaní s mierou zmien v minulých rokoch.

## 2.2 Systém odmeňovania zamestnancov

Jedným z najefektívnejších motivačných nástrojov a zároveň nástrojov ovplyvňovania pracovaného výkonu je odmeňovanie pracovnej sily. Tvorba efektívneho, motivačného a spravodlivého odmeňovacieho systému je jednou z najnáročnejších



úloh podnikových manažérov, pretože odmeňovanie môže tvoriť až **70 % celkových nákladov**, a preto je nutné ho dôkladne sledovať a vyhodnocovať (Bláha, 2013).

Mzdová sústava je metodickým základom tvorby individuálnej odmeny za prácu, kedy by sa mala uplatňovať *zásada spravodlivosti*. Mzda by teda mala odrážať zložitost' práce a zodpovedať skutočnému výkonu zamestnanca. Sústava odmeňovania obsahuje súbor jednotných zásad slúžiacich k stanoveniu individuálnych miezd, platov a ostatných príjmov za prácu podľa množstva, kvality a spoločenského významu práce. Vytvára základné predpoklady pre ekonomicky odôvodnenú diferenciáciu odmeny za prácu, t. j. rozlišovanie výšky miezd podľa rôznych kritérií, akými sú napríklad vzdelanie, prax, množstvo, kvalita či zložitost' práce. Medzi hlavné kategórie sústavy odmeňovania patrí klasifikácia pracovných činností a funkcií v *katalógu prác*, ktorý obsahuje zoznam prác zvlášť pre robotníkov a zvlášť pre technicko-hospodárskych pracovníkov, názov povolania, zaradenie do tarifného stupňa podľa náročnosti práce, kvalifikačné požiadavky týkajúce sa práce a vzdelania a popis pracovných činností; ďalej *tarifnú mzdovú sústavu* obsahujúcu mzdové stupnice, teda usporiadanie miezd do mzdových taríf od prvého až po dvanásť stupeň, tarifné stupne, t. j. zaradenie práce podľa namáhavosti, zložitosti, náročnosti práce a mzdové tarify (hodinový zárobok robotníka v určitom tarifnom stupni, resp. mesačný plat technicko-hospodárskeho pracovníka v určitom tarifnom stupni) a *formy miezd* (Euroekonom, 2015).

Podľa Brattona a Golda (2007) tvorí systém odmeňovania pracovníkov základ pracovných pomerov. Tvoria ho všetky peňažné, nepeňažné a psychologické platby, ktoré organizácia poskytuje svojim zamestnancom výmenou za prácu, ktorú vykonávajú.

Koubek (2003) tvrdí, že systém odmeňovania nie je nič iné než stanovovanie miezd a platov, poprípade zamestnaneckých benefitov pracovníkov.

Kocourek a Trylč (2001) ďalej dodávajú, že zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi okrem mzdy v súvislosti so zamestnaním i iné peňažné plnenia nezávislé od pracovného výkonu. Jedná sa najmä o náhrady mzdy, odstupné, cestovné náhrady, výnosy kapitálových podielov, akcií alebo obligácií a odmeny za pracovnú pohotovosť.

Odmeny boli definované tak, aby zahŕňali všetky druhy dávok, od hotovostných platieb až po pracovné podmienky. Systém odmien by mal byť v súlade s motiváciou výkonnosti zamestnancov, v súlade s firemnou stratégiou, prilákať a udržiavať si zručných zamestnancov a vytvoriť tak, podpornú kultúru a štruktúru organizácie (Berjournal, 2012).

### 2.2.1 Ciele systému odmeňovania

Pri tvorbe mzdového systému je nutné zaoberať sa otázkou, aké sú priority podniku a čo je potrebné dosiahnuť zvoleným systémom odmeňovania. Tým, ako by mal byť systém odmeňovania zamestnancov nastavený sa vo svojej práci zaoberal aj Koubek (2007). Systém odmeňovania pracovníkov by mal podľa neho spĺňať nasledovné body:

- prilákať potrebný počet pracovníkov s požadovanými zručnosťami a kvalitami,
- stabilizovať stávajúcu pracovnú silu,
- byť v súlade s možnosťami organizácie resp. zdrojmi organizácie, byť racionálny,
- odmeňovať pracovníkov za vynaloženú snahu, ich výsledky, vernosť, skúsenosti a schopnosti,
- zabezpečiť konkurencieschopnosť ziskovej organizácie,
- byť so súhlasom zamestnancov,
- hrať pozitívnu rolu v motivácii pracovníkov, viesť ich k ich najlepšiemu výkonu,
- byť v súlade s právnymi normami,
- stimulovať pracovníkov k zlepšovaniu kvalifikácie,
- zabezpečiť, aby mzdové náklady boli kontrolované vhodným spôsobom, s ohľadom na ostatné náklady a príjmy podniku.

Kľúčom k dosiahnutiu cieľa riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie efektívnej práce zamestnancov a maximalizácie ich schopností, ktorý organizácia dosiahne využívaním vhodného systému odmeňovania. Vhodný je vtedy, keď sú zamestnanci podniku dostatočne motivovaní a spravodlivo odmeňovaní (Kachaňáková, 2008).

Ak je mzdový systém vhodne zvolený, môže okrem prilákania kvalitných uchádzačov a stabilizácie žiadúcich a potrebných zamestnancov stimulovať a podporovať záujem zamestnancov o rast kvalifikačnej úrovne a prijímanie náročnejších úloh a funkcií (Matulčíková, 2012).

Každý systém odmeňovania má dva hlavné ciele. Zlepšenie výkonnosti podniku a kontrola mzdových nákladov (Milkovich, 2002).

Medzi ďalšie ciele odmeňovacieho systému, ktoré organizácia očakáva odmeňovaním výkonu pracovnej sily patria hlavne:

1. Podpora cieľov organizácie zladením s cieľmi zamestnancov a hlavným cieľom organizácie.
2. Zabezpečenie schopnosti organizácie v oblasti prijímania do zamestnania a udržania si dostatočného počtu zručných pracovníkov potrebných pre organizáciu.
3. Motivácia zamestnancov.
4. Rovnováha rizikových preferencií manažérov a zamestnancov.
5. Súlad s právnymi predpismi.
6. Etickosť v odmeňovacom systéme.

## 7. Cenová dostupnosť, prijateľnosť pre organizáciu a jednoduché spravovanie (Acca, 2013).

Každý podnikateľský subjekt má vytýčené podnikové ciele, ktoré chce svojou činnosťou dosiahnuť. Jedná sa o ekonomické ciele v záujme vlastníkov ako je napríklad tvorba zisku, maximalizácia zisku, rentabilita, podnikateľská istota či rast podniku. Ďalej to sú záujmy zamestnancov, teda sociálne ciele akými sú napríklad spravodlivé odmeňovanie, dobré pracovné podmienky a v neposlednej rade záujmy verejnosti, teda ekologické ciele, napríklad zníženie množstva odpadu. Podľa tradičného ekonomického poňatia sledujú podniky výhradne ciele ekonomické (Wöhe, Kislingerová, 2007).

Ak zamestnanec pomôže organizácii dosiahnuť jedného z jej cieľov, nasleduje odmena. Odmeny sú pozitívne výsledky, ktoré zamestnanec získava za svoj výkon. Tieto odmeny sú v súlade s cieľmi organizácie (Hartzell, 2012).

Kocianová (2010) tvrdí, že odmeny za vykonanú prácu a ďalšie odmeny ovplyvňujú množstvo a kvalitu vykonanej práce v budúcnosti. Preto sa odmeňovanie stáva jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie pracovníkov, ktorú má organizácia k dispozícii.

Motivovaná pracovná sila môže byť významným faktorom organizačného úspechu. Ak sú zamestnanci motivovaní k práci, organizácia ako celok funguje efektívnejšie a svoje ciele dosahuje ľahšie a účinnejšie. Tá sa dostáva do kontrastu k nemotivovanej pracovnej sile, ktorá môže narušiť organizáciu negatívne a odradiť zamestnancov od výkonu ich práce. Z tohto dôvodu je potrebné, aby manažéri pochopili silu systému odmeňovania a vplyv odmeny na správanie zamestnanca (Hartzell, 2012).

### 2.2.2 Mzdovotvorné faktory

Mzdový systém každej organizácie je ovplyvnený vnútornými (podnikovými) a vonkajšími (mimopodnikovými) faktormi, ktoré majú výrazný vplyv na jeho zos-tavenie a výber prvkov systému.

Medzi *vnútorné mzdovotvorné faktory* týkajúce sa pracovných miest a pracovníkov ovplyvňujúce výšku odmien patria:

- pracovné podmienky na pracovisku, ktoré môžu mať negatívny vplyv na zdravie, bezpečnosť alebo pracovnú pohodu zamestnanca, spôsobovať mu zvýšenú únavu, súvisiacu nepozornosť, vyvolávať nadmerný stres či vyžadovať zvýšené úsilie pri práci,
- faktory súvisiace s úlohami a požiadavkami pracovného zaradenia a jeho postavením v hierarchii funkcií organizácie,
- výsledky práce a pracovné chovanie pracovníka, úroveň výkonu (Kocianová, 2010).

Kocourek a Trylč (2001) hovoria o vnútropodnikových mzdovotvorných faktoroch ako o faktoroch ekonomických, sociálno-personálnych a organizačno-technických. Z ekonomických faktorov sa stávajú podstatnými hlavne:

- hospodárska pozícia a postavenie firmy na trhu, konkurencieschopnosť organizácie,
- úroveň nákladov, a to celkových, mzdových a obdobných osobných nákladov,
- ziskovosť podnikania,
- veľkosť firmy z hľadiska počtu zamestnancov.

Podstatným sociálno-personálnym mzdovotvorným faktorom menovaným predmetnými autormi je kvalifikačné vzdelanie pracovníkov odrážajúce charakter produktu, na ktorý je činnosť podnikateľského subjektu zameraná; rozhodujúca je náročnosť produktu na odborné znalosti a tvorivé myslenie zamestnancov. Z organizačných a technických vnútropodnikových faktorov je nutné pri príprave mzdovotvorného systému zhodnotiť:

- úroveň priameho riadenia, teda kvalita a spoľahlivosť vedúcich pracovníkov, počet a štruktúra stupňov riadenia, apod.,
- rozsah a úroveň meradiel, tzn. noriem či kritérií hospodárskych a pracovných výsledkov organizačných útvarov, pracovných kolektívov či jednotlivcov použiteľných pri výkonovom odmeňovaní,
- druh a úroveň technického vybavenia a technológie používaných v podniku.

Nie len samotná organizácia pôsobí na tvorbu veľkosti a podobu odmeny. Významné postavenie pôsobiacie na odmeňovací systém pracovníkov v organizáciách majú faktory z vonkajšieho prostredia organizácie. Z vonkajších faktorov sú podstatné hlavne hospodárske a sociálne faktory a ďalšou veľkou skupinou ovplyvňujúcich vytváranie mzdových podnikových systémov sú štátne zásahy do sociálno-ekonomických procesov.

Medzi *vonkajšie mzdovotvorné faktory* patria:

- situácia na trhu práce týkajúca sa previsu dopytu nad ponukou pracovných miest a naopak, konkurencia na trhu práce, v danom odvetví, území alebo krajine, prípadne spôsob života spoločnosti a životných podmienok v spoločnosti,
- platné zákony, predpisy a nariadenia vlády, výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania, prípadne oblasť pracovnoprávnej ochrany a zvláštneho zachádzania s niektorými skupinami pracovníkov, jedná sa o zákonom stanovenú minimálnu mzdu, minimálne alebo dohodnuté mzdové tarify, povinné príplatky, platenú dovolenku a iné (Kocianová, 2010).

Mzdový systém podniku ovplyvňuje podľa Totha (2010) kvalita pracovníkov, ich kvalifikácia a flexibilita, individuálna ochota a pripravenosť k výkonu, vnútropodniková spravodlivosť a nad a medzipodniková spravodlivosť zaisťovaná predovšetkým vyššími kolektívnymi zmluvami.

### 2.2.3 Právna úprava odmeňovania

Najvyšším normatívnym právnym aktom Slovenskej republiky v oblasti odmeňovania je **Ústava Slovenskej republiky** (Predpis č. 460/1992 Zb. v platnom znení).

Ústava Slovenskej republiky zakotvuje právo každého na slobodnú voľbu povolania a prípravy naň, ako aj právo podnikat' a uskutočňovať inú zárobkovú činnosť.

V oblasti odmeňovania majú zamestnanci právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky. Zákon im okrem iného zabezpečuje *právo na odmenu za vykonanú prácu*, dostatočnú na to, aby im umožnila dôstojnú životnú úroveň, ochranu proti svojvoľnému prepúšťaniu zo zamestnania a diskriminácii v zamestnaní ako aj právo kolektívneho vyjednávanía.

Základná právna úprava odmeňovania zamestnancov za vykonanú prácu v tzv. súkromnej sfére je obsiahnutá v **Zákonníku práce**.

Základným princípom v úprave odmeňovania zamestnancov podľa Zákonníka práce je princíp zmluvnej voľnosti pri vyjednávaní o mzdových podmienkach a princíp garancie minimálnej výšky niektorých mzdových nárokov.

Podľa Zákonníka práce má každý právo na prácu a na slobodnú voľbu zamestnania, na spravodlivé a uspokojivé pracovné podmienky a na ochranu proti svojvoľnému prepusteniu zo zamestnania. Tieto práva má každý zamestnanec bez akýchkoľvek obmedzení a diskriminácie.

Zamestnávateľ má podľa Zákonníka práce právo na slobodný výber zamestnancov v potrebnom počte a štruktúre. Zamestnávateľ určuje podmienky a spôsob uplatnenia tohto práva, ak Zákonník práce, osobitný predpis alebo medzinárodná zmluva, ktorou je Slovenská republika viazaná, neustanovuje inak.

Zamestnanci majú právo na mzdu za vykonanú prácu, na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, na odpočinok a zotavenie po práci. Ženy a muži majú právo na rovnaké zaobchádzanie, ak ide o prístup k zamestnaniu, odmeňovanie a pracovný postup, odborné vzdelávanie a o pracovné podmienky.

Podľa § 119a musia byť mzdové podmienky dohodnuté bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia. Ženy a muži majú právo na rovnakú mzdu za rovnakú prácu alebo za prácu rovnakej hodnoty. Za rovnakú prácu alebo prácu rovnakej hodnoty sa považuje práca rovnakej alebo porovnateľnej zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti, ktorá je vykonávaná v rovnakých alebo porovnateľných pracovných podmienkach a pri dosahovaní rovnakej alebo porovnateľnej výkonnosti a výsledkov práce v pracovnom pomere u toho istého zamestnávateľa.

Ak zamestnávateľ uplatňuje systém hodnotenia pracovných miest, hodnotenie musí vychádzať z rovnakých kritérií pre mužov a ženy bez akejkoľvek diskriminácie podľa pohlavia (Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce).

## **Mzda**

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce, časť štvrtá vymedzuje v § 118 mzdu a priemerný zárobok. Zamestnávateľ je povinný zamestnancovi poskytovať za vykonanú prácu mzdu. Mzdou sa rozumie peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.

Mzda nesmie byť nižšia než *minimálna mzda* ustanovená osobitným predpisom. Mzdové podmienky zamestnávateľ dohaduje s príslušným odborovým orgánom v kolektívnej zmluve alebo so zamestnancom v pracovnej zmluve. V mzdových

podmienkach zamestnávateľ dohodne formy odmeňovania zamestnancov, sumu základnej zložky mzdy, ďalšie zložky plnenia a podmienky ich poskytovania. Základnou zložkou mzdy je podľa § 119 odst. 3 zložka poskytovaná podľa odpracovaného času alebo dosiahnutého výkonu.

Sumu minimálnej mzdy každoročne ustanovuje vláda Slovenskej republiky svojím nariadením dvomi sumami:

- v eurách za mesiac (mesačná minimálna mzda),
- v eurách za odpracovanú hodinu (hodinová minimálna mzda).

Suma mesačnej minimálnej mzdy sa uplatňuje len u zamestnancov, ktorí sú odmeňovaní formou mesačnej mzdy. U zamestnancov, ktorí sú odmeňovaní inou formou mzdy, než je mesačná mzda (napr. hodinovou mzdou), sa pri posudzovaní ich právnych nárokov na výšku mzdy vychádza z hodinovej minimálnej mzdy.

Tab. 1 Vývoj minimálnej mzdy na Slovensku v rokoch 2010-2015

Rok	Mesačná minimálna mzda [EUR]	Hodinová minimálna mzda [EUR]
2010	307,70	1,768
2011	317,00	1,822
2012	327,20	1,880
2013	337,70	1,941
2014	352,00	2,023
2015	380,00	2,184

§ 120 **Minimálne mzdové nároky** garantuje výšku minimálnej mzdy v závislosti od náročnosti zamestnancom vykonávaných prác v prípade, ak mzdové podmienky nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve.

Priamo z ustanovení mzdovej časti Zákonníka práce vyplýva aj právny nárok na nasledujúce plnenia, a to najmenej na úrovni zákonom stanovenej spodnej hranice:

- mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas,
- mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok,
- mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu,
- mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce,
- náhrady mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska,
- mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku.

**Kolektívne vyjednávanie** je rozhodujúcou a najdôležitejšou formou utvárania a rozvíjania právnych vzťahov medzi odborovým orgánom a zamestnávateľom. Cieľom kolektívneho vyjednávania je úprava pracovných podmienok vrátane mzdových podmienok, podmienok zamestnávania a vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami alebo ich organizáciami. Podľa Zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní existujú dva stupne kolektívnym zmlúv.

### *Podniková kolektívna zmluva.*

#### *Kolektívna zmluva vyššieho stupňa.*

Na kolektívom vyjednávaní na úrovni podniku rokuje vedenie podniku s odborovou organizáciou alebo viacerými odborovými organizáciami. Výsledkom vyjednávaní je podniková kolektívna zmluva, prostredníctvom ktorej možno zlepšiť pracovné, sociálne a životné podmienky zamestnancov. Na kolektívnom vyjednávaní na odvetvovej úrovni, napr. v odvetví školstva zastupuje pracovníkov školstva odborový zväz a zamestnávateľa ministerstvo školstva. Výsledkom takéhoto vyjednávaní je kolektívna zmluva vyššieho stupňa, v ktorej sa dohadujú podmienky pre zamestnancov pre jednotlivé hospodárske odvetvia v celoštátnom alebo regionálnom meradle (Employment, 2015).

Podľa Zákona č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde je zamestnávateľ, ktorý zamestnáva zamestnanca v pracovnom pomere alebo inom obdobnom pracovnom vzťahu povinný tvoriť **sociálny fond**. Sociálny fond sa tvorí ako úhrn

- **povinného prídeltu** vo výške **0,6 % až 1 % zo základu**, ktorým je súhrn hrubých miezd zúčtovaných zamestnancom na výplatu za bežný rok, z ktorých sa zisťuje priemerný zárobok na pracovnoprávne účely,
- **d'alsieho prídeltu** vo výške dohodnutej v kolektívnej zmluve **najviac vo výške 0,5 %** alebo zo sumy potrebnej na poskytovanie príspevkov na úhradu výdavkov na dopravu do zamestnania a späť zamestnancom, ktorí spĺňajú podmienky stanovené týmto zákonom, najviac však vo výške 0,5 % zo základu,
- d'alsích zdrojov fondu, ktorými môžu byť zdroje podľa tohto zákona alebo podľa iných všeobecne záväzných právnych predpisov, dary, dotácie a príspevky poskytnuté zamestnávateľovi do fondu.

Zamestnávateľ dohodne s odborovým orgánom v kolektívnej zmluve tvorbu, výšku a použitie fondu, ďalej podmienky poskytovania príspevkov z fondu zamestnancom a spôsob preukazovania výdavkov zamestnancom. Zamestnávateľ nesmie poskytovať príspevok z fondu na účely odmeňovania za prácu.

Zamestnávateľ je podľa § 152 povinný zabezpečovať zamestnancom vo všetkých zmenách **stravovanie** zodpovedajúce zásadám správnej výživy priamo na pracoviskách alebo v ich blízkosti poskytovaním jedného teplého hlavného jedla vrátane vhodného nápoja zamestnancovi v priebehu pracovnej zmeny vo vlastnom stravovacom zariadení, v stravovacom zariadení iného zamestnávateľa alebo zabezpečí stravovanie pre svojich zamestnancov prostredníctvom právnickej osoby alebo fyzickej osoby, ktorá má oprávnenie sprostredkovať stravovacie služby. Zamestnávateľ prispieva na stravovanie v sume najmenej 55 % ceny jedla. Nárok na poskytnutie stravy má zamestnanec, ktorý v rámci pracovnej zmeny vykonáva prácu viac ako štyri hodiny (Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce).

**Doplnkové dôchodkové sporenie** je dobrovoľný, tzv. tretí pilier dôchodkového systému, v ktorom sú finančné prostriedky účastníkov spravované doplnkovými dôchodkovými spoločnosťami. Podľa Zákona č. 650/2004 Z. z. o doplnkovom dôchodkovom sporení je vstup pre zamestnanca, ktorý vykonáva

tzv. rizikové práce je vstup do III. piliera povinný. Znamená to, že zamestnanec je povinný uzatvoriť účastnícku zmluvu a jeho zamestnávateľ je povinný uzatvoriť zamestnávateľskú zmluvu s DDS, ktorú si zamestnanec vyberie. Za zamestnancov vykonávajúcich tzv. rizikové práce, ktorí majú uzatvorenú účastnícku zmluvu, platí príspevky zamestnávateľ, a to od prvého dňa výkonu danej práce. Výška príspevkov zamestnávateľa, ktorý platí príspevky za svojich zamestnancov je súčasťou zamestnávateľskej zmluvy uzatvorenej medzi zamestnávateľom a DDS. Platenie príspevkov zamestnávateľa a ich výšku možno dohodnúť v kolektívnej zmluve alebo ich zamestnávateľ dohodne so splnomocnenými zástupcami zamestnancov. Výška jeho príspevkov je najmenej 2 % z vymeriavacieho základu zamestnanca alebo príjmu zúčtovaného na výplatu.

Podľa Zákona č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti musí zamestnávateľ, ktorý zamestnáva najmenej 20 zamestnancov a úrad práce vedie v evidencii uchádzačov o zamestnanie osoby so zníženou pracovnou schopnosťou zamestnávať **občanov so zdravotným postihnutím** v počte 3,2 % z celkového počtu zamestnancov. V prípade, že si zamestnávateľ túto povinnosť uloženú zákonom neplní je povinný platiť odvod. Za neplnenie povinného podielu za kalendárny rok 2015 je tento odvod vo výške 1019 € za každého občana, ktorý mu do splnenia podielu chýba.

Podľa § 87a **Konto pracovného času** (Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce) je konto pracovného času spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času, ktorý zamestnávateľ môže zaviesť len kolektívnou zmluvou alebo po dohode so zástupcami zamestnancov. Dohoda musí byť písomná a musí sa dohodnúť vyrovnávacie obdobie, v ktorom sa vyrovná rozdiel medzi ustanoveným týždenným pracovným časom a skutočne odpracovaným časom zamestnanca. Pri uplatňovaní konta pracovného času môže zamestnávateľ rozvrhnúť pracovný čas tak, že v prípade väčšej potreby práce zamestnanec odpracuje viac hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas (kladný účet konta pracovného času), a v prípade menšej potreby práce zamestnanec odpracuje menej hodín, ako je jeho ustanovený týždenný pracovný čas alebo prácu nebude vykonávať vôbec (záporný účet konta pracovného času). Zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi základnú zložku mzdy, ktorá zodpovedá ustanovenému týždennému pracovnému času zamestnanca. Nie je však dotknutá povinnosť zamestnávateľa poskytovať ďalšie zložky mzdy.

#### 2.2.4 Mzdové funkcie

Odmena za pracovný výkon v súkromnej sfére, mzda, ma niekoľko funkcií, ktoré sa v praxi dopĺňajú a navzájom prelínajú. Význam jednotlivých funkcií je možné zvyšovať, a to aplikáciou špeciálnych metód v odmeňovacom procese.

Podľa Barancovej (2004) plní mzda štyri základné funkcie:

- **Alimentačnú**, niekedy označovanú aj ako funkciu sociálnu alebo zabezpečovaciu, ktorej hlavným cieľom je zabezpečenie základnej životnej úrovne pracovníka (Bělina, 2004).



- **Regulačnú**, majúcu ekonomickú povahu mzdy ako cenu práce poskytovanú nezávisle na produktivite práce a pôsobiacu nepriaznivo nielen na výsledok hospodárenia zamestnávateľa, ale taktiež aj hospodársky rozvoj krajiny, (Barancová, 2004).
- **Kompenzačnú**, ktorá nahrádza nevýhody z výkonu určitých druhov prác, a to nielen z hľadiska fyzickej náročnosti, ale aj pracovných podmienok pri výkone práce, prejavuje sa najmä poskytovaním mzdových zvýhodnení za prácu nadčas, v noci, v dňoch pracovného pokoja či prácu v sťaženom pracovnom prostredí (Barancová, Schronk, 2006).
- **Stimulačnú**, resp. motivačnú, ktorá by mala podľa Hůly (1996) viesť k záujmu zamestnanca o jeho prácu, zvyšovaniu kvalifikácie a uspokojeniu zamestnanca. Barancová (2004) ďalej dodáva, že stimulačná funkcia mzdy pôsobí priaznivo k zamestnaneckému výkonu a osobnostnému rozvoju. Tým umožňuje zamestnávateľovi zvyšovať jeho ekonomickú prosperitu.

Lukáčiková, Szomolányi a Lukáčik (2005) hovoria vo svojej práci o ekonomickej a sociálnej funkcii mzdy. Ekonomickú funkciu mzdy môžeme sledovať v dvoch rovinách. Prvou je **národohospodárska funkcia**, ktorá sleduje makroekonomické vzťahy najmä v súvislosti s tovarovo-peňažnou rovnováhou a infláciou a druhou je pre nás zaujímavá **podnikovo-hospodárska funkcia**, ktorá spočíva v tom, že mzda ako cena práce ovplyvňuje výšku nákladov. Znalosť tejto funkcie vedie podnik k hľadaniu možností znižovania mzdových nákladov a zároveň pôsobí aj ako stimul pracovného výkonu. **Sociálna funkcia** mzdy je dimenziou štátnej sociálnej politiky a jej využitie spočíva predovšetkým k usmerňovaniu minimálnej životnej úrovne. Pri stanovovaní výšky mzdy či platu je nutné zohľadniť nielen ciele organizácie a zamestnancov, ale aj ďalších subjektov – štátu.

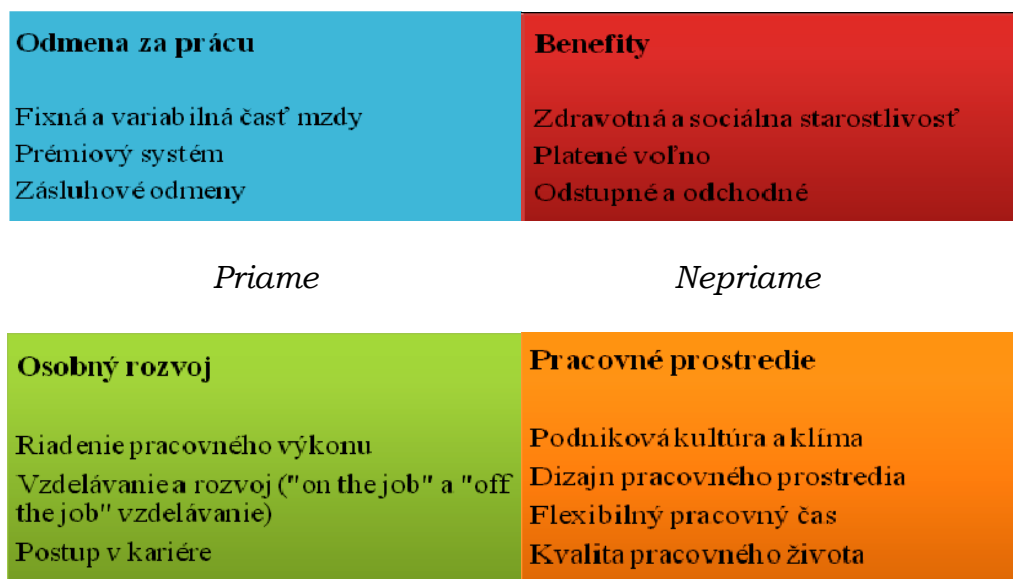
### 2.3 Model celkovej odmeny

Všetky nástroje, ktorých si pracovníci v pracovnoprávnom vzťahu vážia, a ktoré môže organizácia využívať k získavaniu, udržaniu, motivovaniu či uspokojovaniu pracovníkov sú súčasťou celkovej odmeny. Celková odmena tak zahŕňa transakčné odmeny hmotnej, hmatateľnej podoby – peňažné odmeny, pohyblivé mzdy a platy a zamestnanecké výhody a relačné odmeny charakteristické nehmotným prevedením – vzdelanie a osobný rozvoj, pracovné zážitky, uznanie, úspech a procesy riadenia pracovného výkonu (Armstrong, 2007).

Celková odmena podľa Brahama (2009) udržuje plat ako najdôležitejšiu zložku v rovnováhe s celou radou ďalších nemzdových faktorov.

Kantora a Kao (2004) považujú za dôležité zdôrazňovať, že transakčné odmeny, t. j. peňažné odmeny za prácu a benefity sú konkurenciou ľahko napodobiteľné, pričom relačné odmeny, t. j. pracovné prostredie a osobný rozvoj sú jedinečné, pretože práve v nich je možné nájsť dôležité znaky odlíšenia rôznych podnikov a ako jediné zdôrazňujú priame odmeny viažuce sa na jednotlivca a individuálne odmeňovanie a nepriame odmeny týkajúce sa skupinového odmeňovania.

### Transakčné odmeny



### Relačné odmeny

Obr. 1 Konceptia celkovej odmeny  
 Zdroj: Kantor, Kao, 2004.

Obrázok č. 1 znázorňuje koncepciu celkovej odmeny pozostávajúcu z transakčných odmien (odmena za prácu, zamestnanecké výhody) a relačných odmien (osobný rozvoj, pracovné prostredie), kedy odmena za prácu a osobný rozvoj patria k priamym odmenám a zamestnanecké výhody a pracovné prostredie k nepriamym odmenám.

Celková ročná odmena je vo všeobecnosti tvorená fixnou zložkou, variabilnou zložkou, ktorá sa pravidelne obmieňa, zamestnaneckými benefitmi a osobným rozvojom a kariérnym rastom zamestnanca. Tento vzťah možno zapísať nasledujúcou rovnicou:

$$\text{celková ročná odmena} = \text{základná mzda} + \text{var. zložka} + \text{benefity} + \text{rozvoj a kariéra}$$

- základná mzda je tá časť odmeny, ktorá je zamestnancovi garantovaná, pretože vykonáva dohodnutú prácu; zákl. mzdy by mala zodpovedať prínosu pracovnej pozície
- variabilná zložka je pohyblivá časť mzdy; motivačný nástroj, prostredníctvom ktorého firma riadi výkonnosť zamestnancov a prehľbuje ich zainteresovanosť na plnení strategických a obchodných cieľov
- benefity sú známe aj ako zamestnanecké výhody, pomáhajú zvyšovať konkurencieschopnosť firmy, ľahšie získať zamestnanca na trhu a budovať hrdosť

zamestnancov na danú firmu; nemajú priamy vplyv na riadenie výkonu zamestnanca; pomáhajú stabilizovať

- podpora zamestnancov v ich rozvoji a rozvíjaní kariéry vo firme je výrazným motivačným a stabilizačným prvkom (A-set, 2015).

Väčšina pracovníkov pozitívne prijíma všetky hmotné aj nehmotné zložky odmeny prinášajúce výhody, zvyšuje to ich spokojnosť, ale očakávať, že to povedie k ich vyššiemu výkonu je nedokázateľné (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### 2.3.1 Odmena za prácu

Existujú dva základné typy odmien, ktoré ľudí motivujú. Jedná sa o *vnútorné* a *vonkajšie odmeny*. Môžu byť formou peňažnej či nepeňažnej kompenzácie za prácu, môžu mať formu povýšenia, zaujímavých pracovných úloh či verejného uznania. Odmeny teda môžu byť viazané na povahu a význam vykonanej práce či na výkon pracovníka, ale súčasne ponímanie zahŕňa taktiež odmeny, ktoré zamestnávateľ poskytuje nezávisle na pracovnom výkone, tj. zamestnanecké benefity (Kocianová, 2010).

Systém odmeňovania zahŕňa vonkajšie odmeny, ktorými sú finančné platby a pracovné podmienky, ktoré zamestnanec dostáva ako súčasť práce a vnútorné odmeny týkajúce sa spokojnosti, ktorá je odvodená od skutočnosti vykonávania úlohy, ako je osobné plnenie a zmysel prispievania niečím do spoločnosti (Acca, 2013).

Podľa Berjournal (2012) sú vnútorné odmeny tie, ktoré existujú v práci samotnej. Môžu byť nimi osobný úspech, pocit radosti a úspechu, rozmanitosť, výzva, samostatnosť, zodpovednosť, a osobný a profesijný rast. Patrí sem tiež postavenie, uznanie, pochvala od nadriadených a spolupracovníkov, osobná spokojnosť a pocity sebaúcty. Vnútorné odmeny sú odvodené z obsahu úlohy samotnej a zahŕňajú také faktory, ako zaujímavú prácu, vlastný smer a zodpovednosť, rozmanitosť, tvorivosť, príležitosti na využitie svojich schopností a zručností, a dostatočnú spätnú väzbu o účinnosti ich snahy. Zamestnanci sú motivovaní, aby vyrábali kvalitné výsledky, aby boli hrdí na svoju prácu a verili, že ich snaha je dôležitá pre úspech tímu a náležite odmenená. Hartzell (2012) dopĺňa, že zamestnanci, ktorí sú vnútorne motivovaní tak majú tendenciu pracovať na vyšších úrovniach produktivity a usilovať o ďalší profesijný rozvoj.

Vonkajšia odmena je na rozdiel od vnútornej založená na hmatateľnosti. Zvyčajne je ponúkaná prostredníctvom nadriadeného alebo manažéra. Vonkajšie odmeny sú zvyčajne finančnej povahy, ako je napríklad navýšenie platu, prémie za dosiahnutie určitej kvóty alebo platené voľno. Avšak vonkajšími odmenami môžu byť tiež získanie lepšej kancelárie, slovná pochvala, verejné uznanie či ocenenie, propagačné a ďalšie zodpovednosti (Hartzell, 2012).

Berjournal (2012) dopĺňa vonkajšie odmeny o konkurenčné platy, zvyšovanie platu, zásluhové bonusy a takú formu platby ako je náhradné voľno. Firmy sú schopné zvýšiť produktivitu zamestnancov tým, že vyplácajú takzvanú mzdu Premium, teda mzdu, ktorá je vyššia ako mzda platená inou firmou za porovnateľnú

prácu. Mzda Premium priťahuje kvalitných pracovníkov a inšpiruje ich k vynaloženiu väčšieho úsilia. Výsledkom je, že ľudia sú priťahovaní k dobre plateným pracovným miestam, vynakladajú väčšie úsilie, ktoré im prináša vyšší plat. Potreba neustáleho zlepšovania vyžaduje, aby boli zamestnanci tvoriví, vytvárali nové riešenia, ktoré zlepšujú pracovné procesy alebo potešili zákazníka. Použitie vonkajších odmien, ktoré sú spojené s výkonnosťou tímu, môže spôsobiť hlad po peniazoch a oslabiť tak záujem o prácu samotnú.

Hotovostné bonusy sú ďalšou formou odmeny, ktoré organizácie využívajú pri odmeňovaní zamestnanca za vzorné plnenie stanovených cieľov na vyššej úrovni než bola stanovená. Suma tejto hotovosti sa určuje podľa toho, ako vysoko zamestnanec prekročil svojim výkonom stanovené ciele. V dnešnej dobe spoločnosti odmeňujú hotovostnými bonusmi už zamestnancov juniorov s cieľom zvýšenia ich pracovného výkonu, na rozdiel od minulosti, kde takéto odmeňovanie bolo výsadou top manažérov. Hotovostné bonusy sú na vzostupe v mnohých organizáciách. Zamestnanci, ktorí dostávajú veľký bonus sú tak vnútorne motivovaní o dosiahnutie takejto odmeny aj budúci rok (Finkle, 2011).

Každá organizácia by mala byť zameraná na hlavné oblasti, ktorými sú kompenzácia, výhody, uznanie a zhodnotenie. Výhody, ako sú pôžičky na autá, pokrytie nákladov na ošetrovanie v nemoci, členstvo v klube, dostatok kancelárskych priestorov, parkovacích miest a firemných vozidiel sú spôsoby, ktorými možno odmeniť zamestnancov. Tieto odmeny môžu pomôcť zamestnancom pomôcť zistiť, či je ich pracovný výkon dostatočný a priniesť tak ich možnú nápravu v budúcnosti (Sarvadi, 2010).

### 2.3.2 Mzdové formy

*„Mzdovou formou rozumieme stanovenie mechanizmu prepojenia stanovených mzdových podmienok (výšky mzdy) s pracovným výkonom zamestnanca, ktoré sa spravidla členia podľa obsahu, významu a váhy hľadísk, podľa podoby mzdovej sadzby, podľa typu závislosti mzdovej sadzby na mzdovom hľadisku, podľa obdobia poskytovania mzdovej formy apod.“ (Tomší, 2008, s. 255)*

Tomší (2008) ďalej vymedzuje tieto mzdové formy na časovú, úkolovú, podielovú a mzdu províziu.

Zmyslom mzdových foriem je dosahovať toho, aby pracovník nebol odmenený len na základe hodnoty práce a faktorov z vonkajšieho prostredia. V tejto situácii je dôležité, aby zamestnávateľ prihliadal aj na ďalšie okolnosti akými sú výsledky práce, zamestnanecký výkon z pohľadu zainteresovanosti o prácu alebo pracovné chovanie. Preto existuje pomerne veľa mzdových foriem a ich variant, ktoré je možné triediť podľa rôznych hľadísk. Nasledujúca tabuľka predstavuje prehľad mzdových zvýhodnení, základných a doplnkových mzdových foriem.

Základné formy	Doplňkové formy	Mzdové zvýhodnenia
- časová mzda	- odmeny	- za prácu nadčas
- úkolová mzda	- prémie	- za sviatok
- podielová mzda	- osobné hodnotenie	- za nočnú prácu
- zmiešaná mzda		- za prácu v sťaženom
- zmluvná mzda		a zdraví škodlivom pros-
- naturálna mzda		tredí

Obr. 2 Mzdové formy

Základné mzdové formy sú samostatné mzdové formy, ktoré sa môžu vyplácať aj bez nároku na určitú doplnkovú formu. Doplnkové mzdové formy sú nesamostatné formy miezd, ktoré sa vyplácajú v kombinácii so základnými formami. Majú stimulačný charakter (Kachaňáková, 2008).

Podľa Nemca, Bucmana a Šikýřa (2014) patria medzi najčastejšie používané mzdové formy:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provízia,
- prémie,
- osobné ohodnotenie,
- podiel na výsledkoch hospodárenia.

**Časová mzda** je základnou a univerzálnou mzdovou formou používanou pri odmeňovaní pracovníkov v hlavných, pomocných i riadiacich procesoch. Používa sa v prípadoch, kedy zamestnanec nemôže ovplyvniť množstvo vykonanej práce. Býva často doplnená o iný druh mzdovej formy, napr. prémie, provízie či osobné ohodnotenie. Je jednoduchá a administratívne nenáročná. Zamestnanec môže byť odmeňovaný hodinovou alebo mesačnou mzdou. Pracovník odmeňovaný hodinovou mzdou dostáva mzdu na základe skutočne odpracovaných hodín. Ak zamestnanec neodpracuje celý mesiac, dostáva pomernú časť mesačnej mzdy, mesačného mzdového tarifu. Je jednoduchá, pre pracovníkov zrozumiteľná a administratívne menej náročná. Nevýhodou je že, časová mzda nestimuluje pracovníkov k zvyšovaniu pracovného výkonu.

*Výpočet časovej mzdy:*

- na základe hodinovej mzdovej tarify

$$\check{M} = \text{hod. mzd. tarifa} * \text{počet odpracovaných hod. za mesiac}$$

- na základe mesačnej mzdovej tarify

$$\check{M} = \frac{\text{mesačná mzda} * \text{počet odpracovaných hodín}}{\text{počet odpracovaných hodín v mesiaci}}$$

**Úkolová mzda** patrí medzi základné mzdové formy. Využíva sa predovšetkým k odmeňovaniu pracovníkov vo výrobe, kedy množstvo produkcie môžu zamestnanci svojim výkonom ovplyvniť. Jej výška závisí na výkone zamestnanca plniaceho stanovenú normu výkonu. Uplatňuje sa norma času, ktorá stanovuje spotrebu času na jednotku produkcie, poprípade norma množstva ktorá stanovuje množstvo produkcie za jednotku času. Norma výkonu by mala byť primeraná, mal by byť uplatnený zodpovedný pracovný postup, zabezpečený bezproblémový prevoz pracoviska a dokonalá organizácia výroby.

Výpočet úkolovej mzdy:

- $\text{sadzba za 1 ks} = \frac{\text{mzdová tarifa}}{\text{výkonová norma množstva}}$
- $\text{sadzba za 1 ks} = \frac{\text{mzdová tarifa}}{60 * \text{výkonová norma času}}$

$$\check{M} = \text{sadzba za 1 ks} * \text{počet vyrobených kusov}$$

**Podielová mzda** predstavuje odmenu za podiel zamestnanca na výrobe alebo predaji statkov a služieb. Uplatňuje sa v oblasti obchodu a služieb a závisí od predaného množstva alebo poskytovanej služby. Stanovuje sa percentuálne z tržby alebo zisku vopred. Nevyskytuje sa v čistých prípadoch, ale v kombinácii s časovou alebo úkolovou mzdou.

$$PM = \frac{\text{sadzba podielovej mzdy} * \text{zamestnanecký výkon}}{60}$$

**Zmiešaná** resp. **kombinovaná mzda** sa vyskytuje ako kombinácia časovej a úkolovej mzdy alebo časovej a podielovej formy mzdy.

**Zmluvná mzda**, niekedy nazývaná aj **manažérska mzda** sa používa u vedúcich zamestnancov a určuje sa na základe dohody medzi zamestnávateľom a zamestnancom (Euroekonom, 2015).

**Naturálna mzda** je poskytovaná len so súhlasom zamestnanca a za podmienok s ním dohodnutých. Poskytovanie naturálnej mzdy je umožnené Zákonníkom práce č. 311/2001 Z. z. v § 127 Naturálna mzda. Zamestnancovi tak možno poskytovať časť mzdy, s výnimkou minimálnej mzdy, formou naturálnej mzdy. Ako naturálnu mzdu možno poskytovať výrobky, výkony, práce a služby. Naturálna mzda sa vyjadruje v peňažnej forme v cenách tovaru od výrobcu alebo v cenách služieb od poskytovateľa služieb.

**Odmeny** patria medzi doplnkové formy mzdy vyplácané za mimoriadne pracovné výsledky (Euroekonom, 2015).

**Provízie** patria medzi doplnkové mzdové formy používané v obchode a službách. Provízia je závislá na predanom množstve alebo poskytnutých službách a stimuluje zamestnanca k nadštandardnému výkonu. Môže byť určená percentom z obratu, tržieb, zisku alebo pevnou sadzbou za jednotku predaja. Provízia býva poskytovaná ako doplnok základnej, zaručenej, pevnej zložky mzdy, poprípade ako jediná nezaručená pohyblivá zložka mzdy. Zamestnanci, ktorých mzda je závislá iba na provízii za predané množstvo alebo poskytnutú službu bývajú častokrát vystavený pracovnému stresu, čo môže spôsobiť zvýšenie odchodu pracovníkov.

**Prémie, osobné hodnotenie a podiel na výsledku hospodárenia** patria taktiež medzi doplnkové mzdové formy dopĺňajúce úkolovú alebo časovú mzdu. Prémie môžu byť vyplácané jednorazovo za vernosť, prítomnosť alebo pravidelne za produktivitu, kvalitné odvedenie práce či za vzorové plnenie povinností. Predom stanovené kritéria prémieovania určujú akým spôsobom bude prémie stanovená, hodnotiace kritéria pracovníkov, obdobie vyplácania prémieí a pod. Osobné ohodnotenie stanovuje manažér na základe systematického hodnotenia zamestnanca ako percento z mzdového tarifu. Jeho zmyslom je stimulovať zamestnanca k práci a dosahovaniu požadovaného výkonu. Podielom na hospodárskom výsledku oceňuje zamestnávateľ podiel jednotlivých zamestnancov na dosiahnutí očakávaného výsledku organizácie (Nemec, Bucman, Šikýř, 2014).

### 2.3.3 Zamestnanecké benefity

V ekonomicky rozvinutých krajinách dochádza čoraz častejšie k situácii, kedy pocit z dobre a kvalitne vykonanej práce zamestnancovi nestačí. Morálne hodnoty sú nahrádzané peniazmi a rôznymi zamestnaneckými výhodami, ktoré vedú pracovníka k tomu, aby jeho výkon bol na čo najvyššej úrovni. Hlavné ciele zamestnaneckých benefitov možno zhrnúť v nasledujúcich bodoch:

- posilňovanie stability a vernosti zamestnancov k zamestnávateľovi,
- uspokojenie osobných potrieb zamestnancov,
- zvyšovanie atraktivity a záujmu o spoločnosť pri získavaní kvalifikovaných pracovníkov,
- poskytovanie zamestnancom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny,
- zvyšovanie výkonnosti spoločnosti (ISTP, 2014).

Zamestnanecké výhody patria medzi odmeny poskytované zamestnávateľom zamestnancom za to, že sú v ich organizácii. Tieto odmeny nie sú viazané na výkon pracovníka a sú poskytované spolu s peňažnou odmenou. Zamestnanecké benefity môžu byť poskytované **plošne (fixne)**, to znamená všetkým zamestnancom, kedy Urban (2005) dopĺňa, že nezáleží na tom či o ne zamestnanci majú záujem alebo nie alebo naopak **pružne (flexibilne)**, označované tiež ako **Cafeteria systém**, kto-

rého znakom je individualizácia výhod podľa aktuálnych potrieb zamestnanca napríklad vo vzťahu k funkcii, ktorú pracovník v spoločnosti zastáva, počtu odpracovaných rokov či postaveniu zamestnanca v spoločnosti alebo k jeho zásluhám (Dědina, Cejthamr, 2005). Jednou z možností je aj **kombinácia plošného a flexibilného systému** (Urban, 2005).

Väčšina spoločností poskytuje zamestnanecké výhody zo zdrojov sociálneho fondu (ISTP, 2014). Sociálny fond je povinný tvoriť každý zamestnávateľ. Tvoria finančné prostriedky, ktoré sa používajú na realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov (Zákon č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde).

Existujú dva základné typy zamestnaneckých benefitov. **Peňažné benefity**, medzi ktoré patria napríklad príspevok na stravovanie, na šport a zdravie, na kultúru a rekreáciu, na ubytovanie a dopravu, príplatok k nemocenskej, zamestnanecké akcie, penzijné a životné poistenie, zvýhodnené pôžičky, vzdelávacie kurzy a školenia, používanie automobilu či mobilného telefónu, dary k výročiu či produkty firmy. Oveľa väčšiu hodnotu pre zamestnanca môžu mať **nepeňažné benefity**, ktorých finančnú hodnotu je ťažko určiť. Patria tu výhody akou je napríklad nadštandardná dovolenka, flexibilná pracovná doba, práce z domu či voľno pri liečení (Ipodnikatel, 2011).

Členenie zamestnaneckých výhod je možné posudzovať z rôznych hľadísk. Jedným z nich môže byť dôvod poskytovania zamestnaneckého benefitu alebo cieľová skupina, na ktorú sa zamestnanecké výhody zameriavajú.

Z hľadiska *dôvodu poskytovania* delíme výhody do troch hlavných skupín:

- zamestnanecké výhody pre zamestnávateľov **povinné**, vyžadované zákonom či inými všeobecne platnými predpismi alebo zakotvené v kolektívnej zmluve nadpodnikovej úrovne,
- benefity **zmluvné**, zakotvené v kolektívnej zmluve organizácie,
- zamestnanecké výhody **dobrovoľné**, ktoré sú výrazom cieľov personálnej politiky firmy, najčastejšie snahy o spokojnosť zamestnancov a získania dobrej povesti či posilnenia pozície podniku na trhu práce.

Z hľadiska *cieľovej skupiny* možno rozdeliť benefity na:

- benefity **individuálne**, zamerané na konkrétne osoby a ich osobnú situáciu
- **skupinové**, poskytované väčším skupinám alebo všetkým zamestnancov. Ich formou sú aj špecifické benefity poskytované určitým segmentom podnikovej pracovnej sily.

Vecné triedenie zamestnaneckých výhod je možné z rady hľadísk. Užitočné je ich delenie do troch skupín, a to na:

- **zamestnanecké výhody majúce vzťah k práci** a poskytované na pracovisku. Patrí tu napr. príspevok na stravovanie, vo forme stavaných lístkov alebo závodného stravovania, občerstvenie na pracovisku, nadštandardné pracovné voľno, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov nad rámec bezprostredných potrieb



organizácie, odborné knihy a časopisy, konferencie a ďalšie vzdelávacie aktivity, zaistenie dopravy do zamestnania, príspevok na hromadnú, miestnu alebo medzimestskú dopravu.

- **hmotné vybavenie a pracovné pomôcky** zamestnanca, slúžiace i pre jeho osobnú potrebu, ktorých poskytovanie sa často viaže nielen na pracovnú potrebu, ale aj postavenia zamestnanca v organizácii. Najčastejšie zahŕňajú notebook a ďalšiu výpočtovú techniku, prípadne iné pracovné pomôcky, bezplatné služby telefónnych operátorov, mobilný telefón, platená pevná linka, internetové pripojenie z domova, osobný automobil k súkromnému použitiu, benzínové karty, príspevok na odievanie, bezplatné alebo zvýhodnené bývanie.
- zamestnanecké výhody **osobnej a sociálnej povahy**. Patrí tu predovšetkým zdravotná starostlivosť o zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, jasle či škôlky pre deti, organizovanie detských letných táborov, príspevok na dovolenku, na športové, rekreačné a kultúrne aktivity, finančná výpomoc, poistenie a pripoistenie, zvýhodnené hypotekárne úvery alebo príspevky, zvýhodnené spotrebiteľské úvery, znížené poplatky za vedeniu účtov, kreditné karty, finančné, právne a osobné poradenstvo, príspevok na stavebné sporenie, platové vyrovnanie v prípade choroby, darčeky a darčkové poukážky, členstvo v kluboch a iné (Urban, 2005).

Medzi nezvyčajné zamestnanecké benefity patria podľa časopisu Forbes (2015) napr. možnosť zmrazenia vajíčok pre zamestnankyne, príspevok na narodené dieťa, stravovanie v rýchlych občerstveniach v budove spoločnosti, služby fyzioterapeuta, masáže, posilňovne v budove spoločnosti, účasť na projektoch ochrany zvierat a životného prostredia v prírodných rezerváciách po celom svete, skupinové terapie, detská škôlka, možnosť založenia záujmového klubu, neobmedzená dovolenka, platené študijné voľno alebo poistenie domácich miláčikov.

## 3 Praktická časť

Nasledujúca časť bakalárskej práce sa zaoberá problematikou odmeňovania zamestnancov riešenej v teoretickej časti aplikovanej v praxi na konkrétnej ziskovej spoločnosti podnikajúcej pod obchodným menom Lombardini Slovakia, s.r.o. so sídlom v Martine.

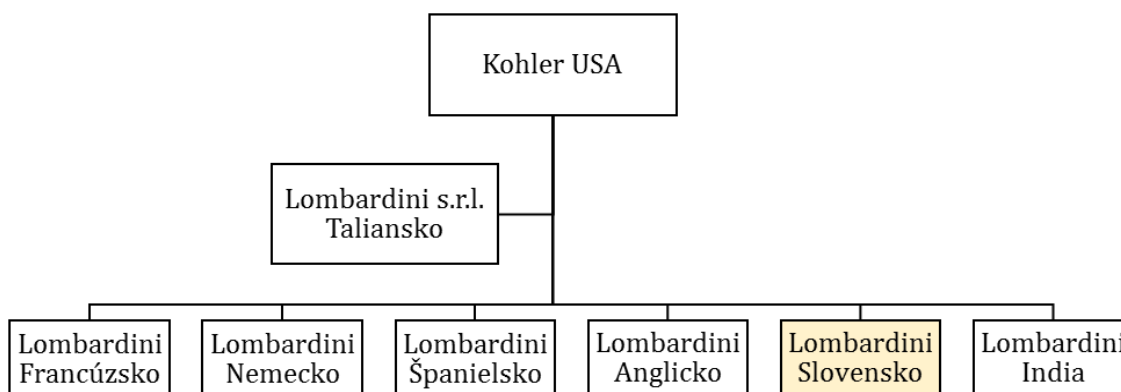
### 3.1 Profil spoločnosti

Spoločnosť Lombardini sa už celých 80 rokov významne podieľa na vývoji naftových motorov, inováciách finálnych výrobkov a venuje maximálnu pozornosť potrebám svojich zákazníkov. Od svojho vzniku prešla výrazným vývojom, ktorý priniesol veľa organizačných zmien a prispel k vzniku niekoľkých nových pobočiek spoločnosti.

V súčasnosti je táto spoločnosť súčasťou americkej nadnárodnej spoločnosti **Kohler USA** a môžeme ju zaradiť k popredným svetovým výrobcam naftových motorov s výkonom do 50kW. Motory Lombardini využívajú výrobcovia automobilov, poľnohospodárskej techniky, priemyselných zariadení a výrobcovia lodí. Vo svete reprezentuje skupinu Lombardini 6 dcérskych spoločností, 150 distribučných centier a viac ako 2000 servisných stredísk (Lombardinigroup, 2015).

Spoločnosť **Lombardini Slovakia, s.r.o.** so sídlom v Martine vznikla 20. júla 2000 zápisom do Obchodného registra Slovenskej republiky. Jedná sa o dcérsku spoločnosť skupiny Lombardini s.r.l. so sídlom v Taliansku. Materskou spoločnosťou Lombardini s.r.l. Taliansko je firma Kohler USA, a to od júna 2007.

Hierarchiu vzťahov medzi materskou spoločnosťou Kohler USA a šiestimi dcérskymi spoločnosťami skupiny Lombardini umiestnených prevažne v Európe znázorňuje nasledujúci obrázok (Obr. 3).



Obr. 3 Vzťah medzi materskou spol. Kohler USA a dcérskymi spol. Lombardini Group

### 3.1.1 Organizačná a riadiaca štruktúra

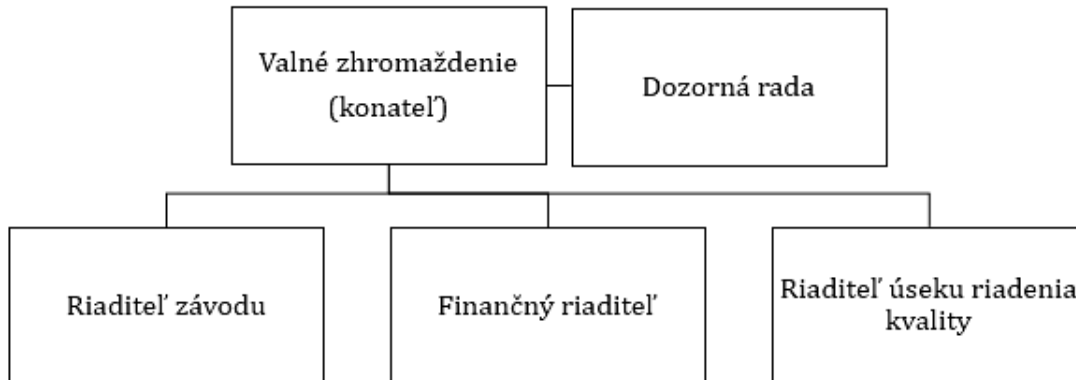
Lombardini Slovakia je spoločnosťou s ručením obmedzeným v 100-percentnom vlastníctve jediného spoločníka spoločnosti. Činnosť podniku sa v plnej miere riadi platnými ustanoveniami Zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, ktorý upravuje postavenie podnikateľov, obchodné záväzkové vzťahy, ako aj niektoré iné vzťahy súvisiace s podnikaním.

Najvyšším orgánom spoločnosti je *Valné zhromaždenie*. Pôsobnosť orgánu Valného zhromaždenia vykonáva konateľ ako jediný konateľ spoločnosti. Konateľ je v plnom rozsahu oprávnený konať za spoločnosť a rozhodovať vo veciach obchodného vedenia spoločnosti, v rámci ktorého rozhoduje o vnútorných záležitostiach spoločnosti. Ako jej štatutárny zástupca, v tomto prípade individuálny štatutárny orgán spoločnosti, vystupuje v mene spoločnosti aj navonok voči tretím osobám.

Časť právomocí je delegovaná aj riaditeľovi závodu, ktorý spoločnosť vedie. Vedenie spoločnosti pracuje v zložení riaditeľ závodu, finančný riaditeľ a riaditeľ úseku riadenia kvality.

Ďalším orgánom spoločnosti je *Dozorná rada* zvolená orgánom Valného zhromaždenia. Pozostáva z troch členov, ktorí sa zúčastňujú na zasadnutí Valného zhromaždenia.

Na nasledujúcom obrázku (Obr. 4) je znázornená organizačná štruktúra spoločnosti.



Obr. 4 Organizačná štruktúra spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o.

Riadenie spoločnosti môžeme rozdeliť do niekoľkých skupín procesov vzájomne súvisiacich a pôsobiacich. Jednotlivé procesy umožňujú transformáciu podnikových vstupov na podnikové výstupy. Medzi *riadiace procesy*, ktorými organizácia reguluje a riadi všetky vnútorné procesy, tak aby ich činnosť zodpovedala strategickým cieľom spoločnosti patrí:

- RP 1 Riadenie spoločnosti;
- RP 2 Organizačný vývoj;

- RP 3 *Riadenie ľudských zdrojov*;
- RP 4 *Riadenie ekonomiky*.

Ďalšou skupinou podnikových procesov sú hlavné *realizačné procesy*, ktoré smerujú organizáciu k naplneniu základného strategického cieľa a *podporné procesy*, ktoré na rozdiel od hlavných procesov predstavujú funkčné procesy nevyhnutné k uskutočňovaniu hlavných realizačných procesov.

Všetky riadiace, realizačné aj podporné procesy sú navrhnuté tak, aby zabezpečovali efektívnosť v prevádzke pri súčasnom napĺňaní požiadaviek zákazníkov a zároveň dosahovali vnútorné potreby spoločnosti. Celý kolobeh začína u zákazníka jeho požiadavkami, nasleduje séria podnikových procesov, výstupom sú jednotlivé dodávky vedúce k uspokojeniu potrieb spotrebiteľa. Mapa procesov spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o. je graficky znázornená v prílohe A.

V súvislosti s cieľom práce je systém odmeňovania zamestnancov podniku kľúčovým prvkom dvoch riadiacich procesov spoločnosti. Úseku riadenia ekonomiky, ktorý sa zaoberá v jednej z množstva vykonávaných činností aj spracovaním miezd, odvodov a podkladov pre poisťovne a úseku riadenia ľudských zdrojov, kde práve zamestnanci tvoria základný inštrument náplne práce tohto riadiaceho procesu.

*Za riadenie ekonomickej stránky podniku* zodpovedá riaditeľ ekonomiky, ktorého zástupcom je riaditeľ závodu. Na procese sa účastní taktiež generálny riaditeľ, riaditeľ výroby i riaditeľ úseku riadenia kvality.

Medzi aktivity ekonomického oddelenia patrí plánovanie, vedenie účtovníctva, spracovanie štatistických údajov, financovanie a group reporting spoločnosti. Vstupy do týchto aktivít podniku sú usmerňované internými a externými organizačnými normami.

*Za riadenie ľudských zdrojov* je zodpovedný riaditeľ závodu zastupovaný vedúcim personálneho oddelenia. Oddelenie ľudských zdrojov vyhodnocuje požiadavky na výber ľudí, zabezpečuje výber nových zamestnancov spomedzi uchádzačov o zamestnanie, vykonáva činnosti spojené s prijatím zamestnanca do pracovného pomeru, sprostredkováva výchovu a vzdelávanie zamestnancov, hodnotí zamestnancov a hľadá spôsoby ako motivovať a uspokojiť pracovníkov spoločnosti.

Podnik si na tejto úrovni vedenia vedie prehľad rôznych ukazovateľov. Sú nimi napríklad kalkulácia nákladov na školenie, hodnotenie zamestnancov, spokojnosť zamestnancov, fluktuácia pracovníkov či efektívnosť školení.

### 3.1.2 Štruktúra zamestnancov

Spoločnosť Lombardini Slovakia, s.r.o. zamestnáva k 31. máju 2015 celkovo 94 pracovníkov, z ktorých sú štyria pracovníci zdravotne ťažko postihnutí, ale zamestnaní na čiastočný pracovný úväzok sú len dvaja z nich. Spoločnosť najíma ďalších troch pracovníkov prostredníctvom personálnej agentúry. Títo pracovníci nie sú súčasťou kmeňového stavu zamestnancov a jedná sa o pracovníčky upratovacej služby.

Nasledujúca tabuľka (Tab. 2) zachytáva vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2010-2015.

Tab. 2 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti v rokoch 2010-2015

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Výrobní pracovníci</b>	84	69	76	65	51	44
<b>Nevýrobní pracovníci</b>	26	25	27	25	25	24
<b>THP pracovníci</b>	26	28	27	27	25	26
<b>Priemerný počet zamestnancov</b>	114	140	126	121	110	102
<b>Celkový počet zamestnancov</b>	136	122	130	117	101	94

Počet zamestnancov spoločnosti sa od roku 2010 do roku 2015 zmenil o 42 pracovníkov, teda o takmer jednu tretinu. Ako možno vidieť, v priebehu týchto rokov dochádzalo k pravidelnému znižovaniu počtu zamestnancov. Najväčší pokles pracovnej sily sa prejavuje u výrobných pracovníkov spoločnosti ako reakcia na pokles predaných kusov v jednotlivých rokoch a pretrvávajúcu hospodársku krízu. Percentuálne sa počet výrobných pracovníkov zmenil o viac ako 47 %.

Výnimkou bol rok 2012, kedy došlo k navýšeniu počtu zamestnancov z pôvodných 122 v roku 2011 na 130. Dôvodom navýšenia potrebného počtu pracovníkov sa stal nárast množstva zákaziek spoločnosti.

Rok 2013 bol pre spoločnosť Lombardini stabilný s priemernou zákazkovou náplňou aj napriek poklesu množstva predaných kusov oproti roku 2012. Znížený počet predaného sortimentu prinútil spoločnosť prijať opatrenia k redukcii nákladov, a tak došlo k opätovnému zníženiu pracovnej sily na 117 zamestnancov. Najväčšou výzvou pre vedenie spoločnosti a jej pracovníkov v tomto období bola nerovnomernosť objednávok a ich kvantitatívne výkyvy v jednotlivých mesiacoch roka.

Rok 2014 bol v znamení poklesu objemu výroby. Hlavným dôvodom bol nábeh výroby nového motora spĺňajúceho prísnejšie emisné normy v materskej spoločnosti v Taliansku, ktorý nahradil časť výroby motorov na Slovenku. Ďalším dôvodom poklesu výroby boli aj finančné a odbytové problémy zákazníka v Bielorusku ovplyvnené aj rusko-ukrajinskou krízou. Celkový počet zamestnancov sa tak opäť znížil na 101 zamestnancov a v roku 2015 až na 94 pracovníkov spoločnosti.

### 3.2 Mzdový systém spoločnosti

Prameňom práva pri tvorbe systému odmeňovania zamestnancov je okrem Zákonníka práce, zákona o kolektívnom vyjednávaní a ostatných súvisiacich právnych predpisov a nariadení v platnom znení aj úprava pracovných podmienok a podmienok zamestnávania ako výslednica úsilia kolektívneho vyjednávania v podobe Kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa a **Kolektívnej zmluvy podniku**.

Lombardini Slovakia, s.r.o. je členom Zväzu strojárenského priemyslu Slovenskej republiky. Výsledkom členstva je uzavretie Kolektívnej zmluvy vyššieho stup-

ňa medzi Zväzom strojárenského priemyslu SR a Odborovým zväzom KOVO, ktorého cieľom je presadzovanie a obhajovanie oprávnených požiadaviek členov v oblasti zamestnaneckých, mzdových, pracovných, sociálnych či kultúrnych práv a záujmov voči zamestnávateľom.

Zamestnanci zastúpení odborovou organizáciou rokujú na kolektívom vyjednávaní s vedením podniku. Výsledkom tohto vyjednávania je uzavretie Kolektívnej zmluvy zlepšujúcej pracovné, sociálne a životné podmienky zamestnancov. Podniková Kolektívna zmluva je právnym nástrojom spolupráce medzi zamestnávateľom a odborovou organizáciou zastupujúcou zamestnancov spoločnosti.

Podľa platnej Kolektívnej zmluvy je **pracovný čas** zamestnanca pracujúceho na plný pracovný úväzok **7,5 hodín týždenne**. Dĺžka základného pracovného času je teda 37,5 hodín za týždeň. V prípade potreby je možné nariadiť zamestnancovi výkon práce nadčas v rozsahu najviac 250 hodín v kalendárnom roku, avšak v súlade s prevádzkovými podmienkami a možnosťami organizácie podnik uplatňuje aj možnosť využitia konta pracovného času, a to vždy po dohode s odborovým orgánom. Toto nerovnomerné rozvrhnutie pracovného času je podľa podmienok Kolektívnej zmluvy limitované na maximálne prípustné obdobie trvania 12 mesiacov. Vtedy sa práca nadčas nezapočítava, pretože ide o použitie konta pracovného času.

Zamestnanci spoločnosti pracujú v jednozmennej pretržitej prevádzke od pondelka do piatku. Pracovná doba u robotníkov je ustanovená na výkon pracovnej činnosti od 6.00-14.00 hod. a u THP pracovníkov od 7.00-15.00 hod. V situáciách, kedy spoločnosť vyžaduje rozdielnu potrebu práce, pracovníci výroby pracujú aj v odpoľudňajších hodinách od 14.00-22.00 hod.

Podnik je povinný poskytovať zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu podľa mzdových podmienok dohodnutých v Kolektívnej zmluve. Okrem vymedzenia základnej mzdy ako zložky mzdy, ktorá je poskytovaná zamestnancovi podľa odpracovaného pracovného času obsahujú mzdové podmienky aj určenie ďalších zložiek mzdy, ich výšku a ostatné podmienky za výkon práce, ktorým sa budeme venovať v nasledujúcej podkapitole.

Mzda je splatná pozadu za mesiac, a to najneskôr do konca nasledujúceho mesiaca. Vypláca sa vo výplatných termínoch vždy najneskôr k 15. kalendárnemu dňu v mesiaci nasledujúcom po zúčtovacom období bezhotovostným platobným stykom na osobný účet zamestnanca.

### 3.2.1 Základná zložka mzdy

Spoločnosť uplatňuje 12-triedny mzdový tarifný systém, ktorého tarifná stupnica je zoradená podľa stupňa náročnosti vykonávanej pracovnej činnosti. Spĺňa tak zásadu spravodlivosti, ktorá je metodickým základom tvorby odmeny.

Základnou zložkou mzdy je výška mzdovej tarify príslušnej mzdovej triedy, do ktorej je pracovník zaradený podľa systému hodnotenia pracovných činností. Pracovné činnosti sú zaradené v rámci príslušných povolání alebo funkcií podľa príkladov pracovných činností vymedzených všeobecnými charakteristikami v Kolek-

tívnej zmluve vyššieho stupňa do Katalógu prác, ktorý obsahuje zoznam prác samostatne pre robotníkov a pre THP pracovníkov.

Stupnicu minimálnych mzdových taríf príslušných mzdových tried uvedených v Kolektívnej zmluve vyššieho stupňa si spoločnosť upravila v Prílohe č. 2 Kolektívnej zmluvy podľa stanoveného mesačného pracovného času a vlastných finančných možností. Práca zamestnancov v prvej tarifnej triede odpovedá vykonávaniu najmenej náročnej práci na pracovisku a posledná dvanásť trieda najnáročnejšej práci.

*Časová mzdová forma* je zaručenou mzdou v časti mzdového tarifu dohodnutou v pracovnej zmluve a kalkuluje sa ako súčin priznanej mzdovej tarify a odpracovaného času zamestnanca pri odmeňovaní robotníkov odmeňovaných hodinovou mzdou. U technicko-hospodárskych pracovníkov sa mesačná mzda dostáva ako pomerná časť mesačnej mzdy, počtu odpracovaných hodín a hodín mesačného fondu pracovného času. Suma základnej zložky nesmie byť nižšia ako je minimálna mzda stanovená zákonom.

Tab. 3 Hodinové mzdové tarify robotníkov

<b>Tarifná trieda</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>
<b>Mzdová tarifa v EUR</b>	2,33	2,43	2,57	2,92	3,27	3,62	3,62
<b>Počet pracovníkov v tarifnej triede</b>	0	0	3	3	4	30	28

V tabuľke (Tab. 3) sa nachádzajú údaje o hodinových mzdových tarifikách robotníkov uvedených v Kolektívnej zmluve. Prvý tarifný stupeň odpovedá sume vo výške 2,33 eura za hodinu práce. Znamená to, že zamestnávateľ si plní povinnosť vyplácania minimálnej hodinovej mzdy, ktorý je v súčasnosti vo výške 2,184 eura za odpracovanú hodinu pri uplatňovaní 40 hodinového týždenného pracovného času, po úprave v spoločnosti stanovenom pracovnom čase 37,5 hodín týždenne je táto suma vo výške 2,3296 eura za odpracovanú hodinu, po zaokrúhlení 2,33 eura za hodinu práce.

Zaradenie pracovníkov podľa výkonu pracovných činností do mzdových tried mzdovej tarifnej sústavy spoločnosti začína od tretej tarifnej triedy so sumou vo výške 2,57 eura za hodinu práce a vyzerať nasledovne:

3. tarifná trieda – upratovačky;
4. tarifná trieda – operátor skladu, skladníci;
5. tarifná trieda – skladníci, expedient;
6. tarifná trieda – skladníci, plánovač, montáž;
7. tarifná trieda – montáž, dokompletovanie, skúšobne.

Tab. 4 Mesačné mzdové tarify THP pracovníkov

Tarifná trieda	Mzdová tarifa v EUR	Počet pracovníkov v tarifnej triede
8.	608,08 – 650,79	0
9.	650,80 – 699,68	0
10.	699,69 – 831,19	8
11.	831,20 – 990,00	11
12.	990,01 – 1 213,32	7
<b>Mimotarifná mzda</b>		

Tabuľka (Tab. 4) obsahuje informácie o mesačnej mzdovej tarife THP pracovníkov spoločnosti. Mimotarifná mzda je odmenou za prácu vedenia spoločnosti. Je určená materskou firmou Lombardini Taliansko.

Z uvedeného vyplýva, že spoločnosť si plní povinnosť vyplácania minimálnej mesačnej mzdy aj pri odmeňovaní THP pracovníkov, ktorý je nad zákonom stanovenú hranicu za rok 2015 v sume vo výške 380 € mesačne. Zamestnanci sú zaradení a odmeňovaní až od desiatej tarifnej triedy, a to nasledovne:

- 10. tarifná trieda – pracovníci zásobovania a logistiky, referent reklamácií;
- 11. tarifná trieda – pracovníci zásobovania, kontrolóri, asistentka riaditeľa, konštruktéri;
- 12. tarifná trieda – pracovníci ekonomického úseku, personálneho, mzdového a environmentálneho oddelenia.

Ak sa stane, že zamestnanec zastupuje zamestnanca zaradeného vo vyššej tarifnej triede viac ako 30 kalendárnych dní prislúcha mu počas zastupovania príplatok v rámci rozdielu medzi jeho mzdou a mzdou zastupovania.

### 3.2.2 Variabilná zložka mzdy

Medzi *doplnkové formy mzdy* dopĺňajúce časovú mzdu, ktoré spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom patria prémie, výkonnostné odmeny a osobné ohodnotenie.

**Prémie** sa poskytujú po splnení kritérií na vyplatenie adresnej prémie, ktoré stanovuje Prémiový poriadok spoločnosti. Prémie majú kolektívny charakter a ich výška je stanovená percentuálnym podielom z tarifnej zložky mzdy vzťahujúcej sa na odpracovaný čas THP pracovníkov aj robotníkov. Pri splnení stanovených indexov je výška podielu nasledovná:

#### *Prémiový poriadok spoločnosti*

Ukazovateľ č. 1: Index produktivity práce	6 %
Ukazovateľ č. 2: Index kvality I	2 %
Ukazovateľ č. 3: Index kvality III	2 %
<b>Spolu</b>	<b>10 %</b>



Všetky ukazovatele sú hodnotené riaditeľom ekonomického úseku mesačne kumulovane od začiatku roka na základe stanovených prípustných hodnôt, podľa ktorých sa považujú indexy buď za splnené alebo nesplnené. Ak sú indexy kvality alebo produktivity naplnené vzniká nárok na vyplatenie prémie v príslušnej hodnote.

**Osobné ohodnotenie** sa vzťahuje na individuálne pracovné schopnosti pracovníka ako ocenenie jeho dlhodobého a spoľahlivého výkonu. Spoločnosť ho vypláca každý mesiac, pričom výšku odmeny stanovilo vedenie podniku u robotníkov na 10 % z odpovedajúcej mzdovej tarify a u THP pracovníkov na 3,5 % z mesačnej mzdy. Vedúci zamestnanec hodnotí podriadených zamestnancov podľa kritérií akými sú napríklad celkový prístup k práci, kvalita odvedenej práce, zodpovednosť, zastupovanie, ochota samostatne riešiť a poukazovať na problém či ochota pracovať nadčas.

**Výkonnostná odmena** je vyplácaná za mimoriadny pracovný výkon výrobných a nevýrobných pracovníkov v danom mesiaci. Je založená na vykazovaní dvoch základných kritérií: *produktivity a flexibility*.

Splnenie výkonových noriem za *produktivitu* hodnotí priamy nadriadený porovnávaním dosiahnutého výkonu a údajov stanovených v pláne efektívnosti. Kritérium sa hodnotí systémom splnil-nesplnil. Ak zamestnanec splnil naplánovanú prácu v rámci normohodín, vyplatí sa mu v daný mesiac 5 % výkonnostnej odmeny.

Výška vyplatenej výkonnostnej odmeny za *flexibilitu* zamestnanca sa vypláca v závislosti od miery jeho schopnosti pracovať na rôznych pracovných uzloch, resp. vykonávať rôzne pracovné činnosti. Vykazovanie miery flexibility zabezpečuje personálne oddelenie na základe údajov od priameho nadriadeného príslušného zamestnanca. Ak je zamestnanec schopný pracovať na viacerých pracoviskách, môže sa jeho odmena zvýšiť o ďalších 5 %. Hodnotenie pracovného výkonu spoločnosť vykonáva na základe matice flexibility, ktorá obsahuje zoznam mien pracovníkov a zoznam pracovných činností týkajúcich sa výrobného procesu. Za každé jedno obslužené pracovisko získa výkonnostnú odmenu vo výške 0,5 %, tzn. maximálny počet ohodnotených pracovísk je 10, kedy zamestnanec dostane najvyššiu prípustnú výkonnostnú odmenu 5 % z odpovedajúcej mzdovej tarify. Vo väčšine prípadov zamestnanci dokážu pracovať aj na viacerých uzloch ako 10.

Ďalšou zložkou celkovej odmeny zamestnanca sú príplatky ku mzde vyplývajúce zo Zákonníka práce vo forme mzdových zvýhodnení, ktoré reagujú na špecifickú prácu. Ide o nasledujúce **mzdové zvýhodnenia**.

- Mzda za *prácu vo sviatok*, ak zamestnanec vykonáva prácu v deň sviatku, má okrem dosiahnutej mzdy právny nárok na mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 50 % svojho priemerného zárobku.
- Mzdová kompenzácia za *sťažený výkon práce* náleží pracovníkom, ktorí pracujú v prostredí, v ktorom pôsobia chemické, karcinogénne a mutagénne faktory, biologické faktory, prach, fyzikálne faktory ako napríklad hluk, vibrácie alebo ionizujúce žiarenie.

Zamestnanci sú zaradení podľa orgánu verejného zdravotníctva do 3. rizikovej kategórie. Podľa Kolektívnej zmluvy náleží všetkým pracovníkom vo výrobe táto mzdová kompenzácia. Za každú hodinu práce v takomto prostredí patrí zamestnancovi kompenzácia vo výške najviac 70 % minimálneho mzdového nároku v eurách za hodinu pre prvý tarifný stupeň, tzn. 0,3262 eura za hodinu práce.

- Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a v nedeľu.

Zamestnancom prislúcha podľa Kolektívnej zmluvy za každú hodinu práce v sobotu príplatok o výške 25 % priemerného hodinového zárobku, za prácu v nedeľu prislúcha zamestnancovi mzdové zvýhodnenie vo výške 50 % priemerného hodinového zárobku.

- Mzdové zvýhodnenie za prácu v odpoľudňajšej zmene.

Za túto prácu náleží pracovníkovi príplatok vo výške 0,20 eura za každú odpracovanú hodinu v rámci týždennej pracovnej doby v časovom pásme od 14.00-22.00 hod.

### 3.2.3 Zamestnanecké benefity

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom peňažné i nepeňažné benefity, ktoré sú poskytované plošne, všetkým zamestnancom. Ide predovšetkým o povinné benefity vyžadované zákonom či inými právnymi predpismi. Ďalšou skupinou sú zmluvné benefity vyplývajúce z Kolektívnej zmluvy. V tomto prípade spoločnosť poskytuje hlavne zamestnanecké výhody osobnej a sociálnej povahy, ale taktiež aj výhody majúce vzťah k práci.

Podľa Zákona NR SR č. 152/1994 Z. z., o sociálnom fonde tvorí spoločnosť sociálny fond vo výške 1 % zo súhrnu hrubých miezd zamestnancov. Okrem povinného prídela tvorí sociálny fond aj ďalším prídedom dohodnutým v Prílohe č. 2 Zásady tvorby a použitia sociálneho fondu vo výške 0,5 % prídedom z použiteľného zisku.

Finančné prostriedky z tohto fondu sa používajú na realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov popísanej v nasledujúcich bodoch.

#### 1. Závodné stravovanie

Spoločnosť zabezpečuje stravovanie pre všetkých zamestnancov ako nepeňažné plnenie, ktoré nepodlieha dani z príjmov. Zamestnancovi sa poskytuje na nasledujúci mesiac taký počet stravných lístkov, ktorý je zhodný s počtom pracovných dní. Evidenciu vydávaných stravných lístkov vedie mzdová účtáreň. Výšku príspevku zo SF prepočítava ekonomický úsek, ktorý je poskytovaný zamestnancom po schválení riaditeľom závodu.

#### 2. Príspevok na pitný režim

Podnik zabezpečuje všetkým zamestnancom pramenitú vodu dostupnú z dávkovačov vody celoročne. Toto nepeňažné plnenie nepodlieha dani z príjmov.

### **3. Regenerácia pracovnej sily**

Na individuálne aktivity zamestnancov a ich rodinných príslušníkov sa zo SF vypláva suma vo výške 25 €. Ak pri stretnutí zástupcov zamestnancov so zamestnávateľom dôjde k prehodnoteniu priaznivého vývoja zamestnanosti a vyššej tvorby SF, pôvodná suma sa navýši. Príspevok na regeneráciu pracovnej sily sa využíva predovšetkým na účasť na kultúrnych a športových podujatiach či rekreáciu a služby, ktoré zamestnanec využíva k regenerácii. Personálne oddelenie kontroluje využitie tohto príspevku na základe platných dokladov užitia.

### **4. Príspevok na sociálnu výpomoc**

V mimoriadnych prípadoch akými sú napr. úmrtie manžela, manželky, druhu, družky, nezaopatreného dieťaťa, dlhodobej PN zamestnanca, lúpeže, vlámania alebo živelnej pohromy poskytuje spoločnosť zamestnancovi, ktorý sa dostal do sociálnej a finančnej tiesne nenávratnú jednorazovú sociálnu výpomoc vo výške 166 €. Táto sociálna výpomoc podlieha zdaneniu.

### **5. Odmeny pri životných jubileách a vianočných sviatkoch**

Spoločnosť poskytuje aj odmeny akými sú:

- odmena pri dosiahnutí 50 rokov vo výške 150 €,
- odmena pri dosiahnutí 60. rokov vo výške 200 €,
- vianočná poukážka na nákup tovarov a služieb v hodnote 45 €.

### **6. Odmena pre bezplatných darcov krvi**

Podnik sa snaží podporiť aj dobrú vec akou je darovanie krvi, za ktorú môžu zamestnanci časom získať aj odmeny za pravidelné darcovstvo, a to v nasledujúcich hodnotách:

- Jánskeho plaketa bronzová v hodnote 35 €,
- Jánskeho plaketa strieborná v hodnote 65 €,
- Jánskeho plaketa zlatá v hodnote 100 €,
- Jánskeho plaketa diamantová v hodnote 140 €,
- Kňazovického medaila v hodnote 160 €.

### **7. Bezúročné pôžičky zo SF**

Spoločnosť môže poskytnúť zamestnancovi bezúročnú pôžičku maximálne vo výške 644 €, ktorá bude vrátená do jedného roka v pravidelných mesačných splátkach. Čerpanie pôžičky je možné jedenkrát za päť rokov.

Aj keď ide o bezúročnú pôžičku, je obvyklá výška úroku predmetom dane z príjmu, ktorú hradí zamestnanec.

### **8. Ostatné sociálne služby**

Spoločnosť každoročne organizuje zábavný program pre celú rodinu v rámci Medzinárodného dňa detí a taktiež aj športový deň pred celozávodnou letnou dovolenkou.

Medzi *d'alsie zamestnanecké výhody* poskytované spoločnosťou, ktoré sú výsledkom aktívnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov a nástrojom zvyšovania pracovného výkonu a motivácie zamestnancov sú aj:

- **Príspevky na zdravotnú starostlivosť**

Spoločnosť je ďalej povinná zabezpečiť, aby sa rizikovní zamestnanci – robotníci podrobili vyšetrení zdravotného stavu každé dva roky. Náklady na tieto vyšetrenia a prehliadky hradí spoločnosť v plnej sume.

- **Doplnkové dôchodkové sporenie**

V prípade príspevku na DDS pre zamestnancov vykonávajúcich rizikové práce je povinný príspevok zamestnávateľa 2 % z vymeriavacieho základu zamestnanca. Spoločnosť upravila v Kolektívnej zmluve výšku tohto príspevku na 3 % z hrubej mzdy zamestnanca s podmienkou, že sa musí jednať minimálne o sumu 20 € mesačne. Príspevok na DDS sa podľa KZ vzťahuje na všetkých pracovníkov spoločnosti.

- **Platené voľno**

Spoločnosť upravila v KZ poskytovanie pracovného voľna s náhradou mzdy v prípade úmrtia rodinného príslušníka, v prípade vlastnej svadby, pri presťahovaní zamestnanca, pri starostlivosti o dieťa do 6 rokov, ak manžel alebo manželka nepracuje a ide na vlastné vyšetrenie, pri darovaní krvi, pri preberaní Jánskeho plakety, pri narodení dieťaťa manželke zamestnanca či na deň začiatku školského roka pre jedného z rodičov, ak dieťa nastupuje prvýkrát do školy o platené voľno v dĺžke trvania jedného dňa navyše v porovnaní s ustanoveniami právnych predpisov v danom čase.

### 3.2.4 Rozvoj a kariéra

Spoločnosť Lombardini Slovakia, s.r.o. je jednou zo spoločností, ktorá si uvedomuje význam ľudského kapitálu a snaží sa mu venovať dostatočnú pozornosť. Dôkazom sú aj pravidelné školenia pracovníkov, ktorých cieľom je zvýšenie kvalifikácie personálu či rekvalifikácia pracovnej sily organizované niekoľkokrát ročne.

Špeciálnym príkladom je aj firemné školenie materskej firmy Kohler USA, známe pod názvom Kohler Learning Academy, ktoré každoročne priťahuje tisíce žiadateľov. Jeho hlavným cieľom je, aby mladí vodcovia dostali dôkladné vzdelanie a stali sa vynikajúcimi manažérmi. Program je založený pragmatickom prístupom, ktorého cieľom je rozvíjať stážistov, ich nadanie a schopnosti.

## 3.3 Mzdové náklady podniku

Mzdu zamestnancov, o ktorej sme v predošlom texte hovorili pojmem v nasledujúcej podkapitole v súvislosti s cenou práce, ktorá sa odráža na finančnej stránke spoločnosti, v jej nákladoch.

Náklady sa vo všeobecnosti vymedzujú ako vynaloženie ekonomických zdrojov podniku na určitý výkon či aktivitu s očakávaním istého ekonomického efektu. Inými slovami, v peniazoch vyjadrenú spotrebu výrobných faktorov súvisiacich

s výrobnou činnosťou podniku, ktoré vznikajú v okamihu spotreby. Na základe tejto definície si môžeme zdefinovať mzdové náklady, teda spotrebu práce na výrobu, údržbu a vedenie spoločnosti v peňažnom vyjadrení.

Z účtovného hľadiska je dôležité rozlišovať medzi **mzdovými** a **osobnými nákladmi**, pričom mzdové náklady sú súčasťou osobných nákladov, do ktorých ďalej patria odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva, sociálne náklady, náklady na sociálne poistenie či príjmy spoločníkov a členov zo závislej činnosti.

Tabuľka (Tab. 5) zachytáva údaje o mzdových, osobných a celkových nákladoch spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o. v rokoch 2010 až 2014, pričom uvedené osobné náklady zahŕňajú okrem mzdových nákladov aj sociálne náklady a náklady na sociálne poistenie. Celkové náklady spoločnosti sú súčtom bežných a mimoriadnych nákladov vynaložených na uskutočňovanie podnikateľskej činnosti.

Tab. 5 Mzdové, osobné a celkové náklady spoločnosti v rokoch 2010-2014

Rok	Mzdové náklady (EUR)	Osobné náklady (EUR)	Celkové náklady (EUR)
2010	1 118 238	1 622 624	15 172 999
2011	1 355 951	1 991 315	18 654 134
2012	1 276 374	1 876 017	16 952 084
2013	1 251 091	1 814 667	15 876 918
2014	1 147 467	1 751 632	13 851 716

V súvislosti s poklesom tržieb z predaja vyrobených kusov a nepriaznivému vývoju na spotrebiteľskom trhu v rokoch 2010 až 2014 musela spoločnosť prijať viaceré opatrenia, ktorých cieľom bola redukcia podnikových nákladov.

Jedným z prvých opatrení bola organizačná zmena v roku 2011, kedy došlo k zníženiu počtu pracovníkov, od ktorého si spoločnosť sľubovala pokles mzdových nákladov. Aj napriek zníženiu stavu zamestnancov sa v tomto roku nepodarilo náklady eliminovať a mzdové ako aj osobné a celkové náklady zaznamenali svoje maximum.

Je dôležité spomenúť, že v súvislosti so skončením pracovného pomeru vzniká zamestnancom nárok na odstupné, ktoré nie je považované za mzdový náklad. Z účtovného hľadiska patrí do sociálnych nákladov. Podľa Kolektívnej zmluvy je spoločnosť zaviazaná poskytnúť pracovníkovi, ktorý bol uvoľnený z organizačných dôvodov odstupné v sume stanovenej v ZP zvýšenej o jeho jeden priemerný mesačný zárobok.

Na výplatu odstupného zamestnancom prepustených z organizačných dôvodov vytvárajú zamestnávateľia rezervy. Táto povinnosť vyplýva z rozhodnutia vedenia podniku na základe podkladov mzdovej učtarne. Rezerva sa tvorí každoročne na konci roka a slúži takisto aj ako rezerva na mzdy a povinné a zákonné sociálne poistenie k mzdám za nevyčerpanú dovolenku. Použitie rezervy sa v zmysle internej smernice vykonáva jej zrušením v nasledujúcom roku.

Tabuľka (Tab. 6) zaznamenáva údaje o vytváraní krátkodobých rezerv a vývoji sociálnych nákladov v súvislosti so zmenou počtu zamestnancov.

Tab. 6 Sociálne náklady a tvorba krátkodobých rezerv

Rok	Sociálne náklady (EUR)	Krátkodobé rezervy (EUR)
2009	-	18 536
2010	85 182	37 976
2011	115 128	18 060
2012	114 192	23 976
2013	78 303	28 026
2014	143 626	24 494

Z uvedených údajov možno vyčítať, že navýšenie osobných nákladov sa v roku 2011 oproti roku 2010 prejavilo hlavne kvôli vzniku mimoriadnych nákladov na odstupné, kedy spoločnosť zaznamenala zvýšenie sociálnych nákladov o viac ako 35 %. Výška mzdových nákladov sa navýšila taktiež, a to najmä kvôli práci zamestnancov nadčas, kedy spoločnosť koncom obdobia zaznamenala náhle zvýšenie odbytu.

V roku 2012 zaznamenal podnik kladnú zmenu vo vývoji mzdových nákladoch ako aj osobných nákladov.

Rok 2013 sa niesol opäť v znamení poklesu mzdových nákladov, a to o takmer 2 %. Spoločnosť v tomto období znížila pracovnú silu, hlavne v kategórii výrobných robotníkov s cieľom zachovať a zlepšiť úroveň produktivity práce. Spoločnosť však trápila významná zložka nákladov na údržbu a opravy, ktorá bola za tento rok vo výške 399 160 €. Na výkon tejto služby využívala spoločnosť služby externej firmy.

V roku 2014 poklesli mzdové náklady spoločnosti o viac ako 8 %. Spoločnosť reagovala na pretrvávajúci pokles predaja nastavením stavu zamestnancov, predovšetkým výrobných robotníkov, ktorý sa dostal do súladu so zníženou výrobou. Tento pokles však priniesol zvýšenie sociálnych nákladov o viac ako 83 % kvôli vyplatenému jednorazovému odstupnému. Podarilo sa úmerne znížiť podstatnú časť variabilných nákladov. V snahe znížiť aj fixné náklady pristúpila spoločnosť k radikálnemu kroku, a to k nahradeniu externej služby, zabezpečujúcej opravy a údržbu, za internú. Táto zmena im priniesla úsporu vo fixných nákladoch na opravy a údržbu 65 464 €. Celkové náklady aj vďaka tejto zmene poklesli o značnú časť.

Zmena počtu zamestnancov sa prejavuje aj pri tvorbe krátkodobých rezerv v období bezprostredne predchádzajúcom, kedy v roku 2010 podnik navýšil rezervu o 19 440 €, v roku 2012 o 5 916 € a v roku 2013 o 4 050 € na vyplácanie odstupného dohodnutého v KZ. V roku 2014 spoločnosť síce plánovala znižovanie počtu zamestnancov v nasledujúcom roku, ale nie v takej miere ako to bolo v predošli rokoch.

Časť peňažných prostriedkov je teda viazaná v krátkodobých rezervách, ktoré si podnik tvorí v závislosti od očakávaného znižovania, resp. zvyšovania zamestnancov spoločnosti, resp. ako rezervu na mzdy a na povinné a zákonné poistenie.

### 3.3.1 Stravovanie zamestnancov

Spoločnosť sa zaviazala v KZ prispievať na stravovanie okrem príspevku vo výške 58,42205 % z ceny jedla, ktorý je nad rámec zákona aj príspevkom zo SF v rámci realizácie svojej sociálnej politiky vo výške 0,301833 eura na jeden stravný lístok. Tabuľka (Tab. 7) zachytáva kalkuláciu ceny stravného lístka, pričom náklady spoločnosti na jeden stravný lístok sú vo výške 1,838333 €.

Tab. 7 Náklady na stravovanie zamestnancov

Cena stravného lístku bez DPH	2,63 €
DPH 20 %	0,53 €
<i>Cena stravného lístku vrátane DPH</i>	<i>3,16 €</i>
Časť ceny hradená zo sociálnych nákladov	1,5365 €
Príspevok zo sociálneho fondu	0,301833 €
<b>Náklady spoločnosti na 1 ks celkom</b>	<b>1,838333 €</b>
Základ ceny hradenej zamestnancom	0,791667 €
DPH 20 %	0,158333 €
<i>Časť ceny hradenej zamestnancov</i>	<i>0,95 €</i>

### 3.3.2 Využitie sociálneho fondu

Čerpanie finančných prostriedkov zo SF na poskytnutie zamestnaneckých benefitov v rámci a nad rámec zákona v oblasti sociálnej starostlivosti o pracovníkov v roku 2015 prebehlo podľa údajov obsiahnutých v tabuľke (Tab. 8). Sociálny fond bol využitý predovšetkým na stravovanie, regeneráciu a na výplatu vianočných poukážok.

Tab. 8 Využitie sociálneho fondu v roku 2015

<b>Použitie sociálneho fondu v roku 2015</b>	
Stravné lístky	5 532,00 €
Pitný režim	0,00 €
Regenerácia pracovnej sily	2 400,00 €
Sociálna výpomoc	0,00 €
Životné jubileá	1 300,00 €
Darcovstvo krvi	195,00 €
Vianočné poukážky	4 230,00 €
Bezúročné návratné pôžičky	0,00 €
<b>Spolu</b>	<b>13 657,00 €</b>

### 3.3.3 Zamestnávanie ZŤP zamestnancov

Z aktuálneho počtu pracovníkov v podniku obsadzujú 4 pracovné miesta zdravotne ťažko postihnutí zamestnanci, čo predstavuje 4,3 % z celkového počtu zamestnancov v pracovnom pomere alebo obdobnom pracovnom vzťahu. Povinný prídel

ZŤP zamestnancov za rok 2015 je splnený a podniku nevznikajú výdaje za neplnenie povinnosti, ktorá mu bola zákonom uložená.

V tabuľke (Tab. 9) sa nachádzajú údaje o počte zamestnancov so zdravotným postihnutím k 31. máju 2015. Spoločnosť zamestnáva dvoch zamestnancov pracujúcich vo výrobe so skráteným pracovným časom 5,5 hodín denne, tzn. 27,5 hodín odpracovaných hodín pracovného času týždenne, ktorí majú percentuálny pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 70 %. Títo zamestnanci sú súčasťou kmeňového stavu zamestnancov spoločnosti na úseku Montáž. Ďalší dvaja zdravotne postihnutí zamestnanci s poklesom činnosti do 70 % nie sú zamestnaní na skrátený pracovný úväzok.

Tab. 9 Zamestnanci spoločnosti so zdravotným postihnutím

Druh pracovníka	Zdrav. stav	Počet	Pracovný čas
- výrobný	ZŤP s poklesom činnosti o viac ako 70 %	2	5,5 hod.
- technicko-hospodársky	ZŤP s poklesom činnosti do 70 %	2	7,5 hod.

Zamestnávanie zamestnancov so zdravotným postihnutím sa odráža vo výške preddavkov do zdravotnej a sociálnej poisťovne. Ak je zamestnancom osoba so zdravotným postihnutím, sadzba preddavkov do zdravotnej poisťovne je oproti klasickému zamestnancovi v polovičnej výške, to je 5 % za zamestnávateľa a 2 % za zamestnanca. Nižšie sociálne odvody pre zdravotne ťažko postihnutú osobu možno uplatniť u osoby, ktorej bol priznaný invalidný dôchodok z dôvodu poklesu schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť o viac ako 70 %. V takomto prípade sa uplatňuje výnimka z platenia poistenia nezamestnanosti vo výške 1 % z odmeny za prácu zamestnanca.

Tabuľka (Tab. 10) sumarizuje výšku preddavkov pri osobách bez zdravotného postihnutia a u osôb so zdravotným postihnutím.

Tab. 10 Preddavky na zdravotné a sociálne poistenie u osôb so zdravotným postihnutím

	Zdravotné poistenie	Sociálne poistenie
<b>Osoba bez zdrav. postihnutia</b>	10 %	25,2 %
$\Sigma$ odvody		<b>35,2 %</b>
<b>S poklesom činnosti do 70 %</b>	5 %	25,2 %
$\Sigma$ odvody		<b>30,2 %</b>
<b>S poklesom činnosti viac ako 70 %</b>	5 %	24,2 %
$\Sigma$ odvody		<b>29,2 %</b>

Je zrejmé, že pre podnik je zamestnávanie ZŤP zamestnanca lacnejšie. Spoločnosť zaplatí na odvodoch menej ako pri zamestnávaní osoby bez zdravotného postihnutia. V našom prípade sú odvody za ZŤP THP pracovníkov vo výške 30,2 % z odme-



ny za prácu a 29,2 % z odmeny za prácu u výrobných pracovníkov s poklesom činnosti nad 70 %.

Tabuľka (Tab. 11) vyčísluje priemerné mesačné odvody spoločnosti na zdravotné a sociálne poistenie.

Tab. 11 Priemerné mesačné odvody zamestnávateľa na jedného zamestnanca

	<b>Robotník</b>	<b>THP pracovník</b>
<b>Osoba bez zdravotného postihnutia</b>	202,03 €	322,92 €
<b>S poklesom činnosti do 70 %</b>	-	277,05 €
<b>S poklesom činnosti viac ako 70 %</b>	122,90 €	-

### 3.3.4 Konto pracovného času

Spoločnosť využíva v prípade potreby spôsob nerovnomerného rozvrhnutia pracovného času, takzvané konto pracovného času, ktorého využitie umožňuje Zákoník práce. V KZ je dohodnuté vyrovnávacie obdobie, v ktorom sa vyrovná rozdiel medzi ustanoveným týždenným pracovným časom a skutočne odpracovanými hodinami zamestnanca.

V prípade, kedy nie je potreba práce, zamestnanci nepracujú vôbec, ale mzda im je aj naďalej vyplatená (záporný účet pracovného konta). Prácu, za ktorú dostali vyplatenú mzdu potom pracovníci vrátia s tým, že pracujú nad rámec bežného pracovného času, takzvaný kladný účet pracovného konta, avšak tieto hodiny nadčas nie sú započítané ako práca nadčas, ktorá by mala byť zvýhodnená, ale ako vrátenie konta pracovného času.

Využitie tohto spôsobu rozvrhnutia pracovného času sa podniku osvedčuje najmä tým, že neplatí za prestoje vo výrobe a naopak, ak zamestnanci pracujú nadčas, neplatí za nadčasové hodiny a takisto nie je povinný vyplácať mzdové zvýhodnenie vo výške 25 % jeho priemerného zárobku, resp. 35 % jeho priemerného zárobku ak ide o zamestnanca, ktorý vykonáva rizikové práce.

### 3.3.5 Produktivita práce

V náväznosti na úsilie podniku zvyšovať produktivitu práce a kompletný prehľad nákladov na prácu je venovaná nasledujúca podkapitola.

Tabuľka (Tab. 12) obsahuje údaje o vývoji produktivity práce v rokoch 2010 až 2014, pričom ukazovateľ podielu osobných nákladov k pridanej hodnote vyjadruje akú časť vytvorenej pridanej hodnoty musí spoločnosť zaplatiť na osobných nákladoch. Hodnoty ukazovateľa vypočítanej z údajov spoločnosti sa pohybujú v rozmedzí od 52-72 %, pričom bežnou hodnotou u priemyselných podnikov je hodnota 65 %.

Tab. 12 Produktivita práce

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Osobné náklady v EUR</b>	1 622 624	1 991 315	1 876 017	1 814 667	1 751 632
<b>Pridaná hodnota v EUR</b>	3 102 162	2 818 376	2 620 759	2 794 487	2 481 727
<b>Pridaná hodnota na pracovníka v EUR</b>	27 212	20 131	20 800	23 095	22 561
<b>Osobné náklady/pridaná hodnota</b>	<b>52 %</b>	<b>71 %</b>	<b>72 %</b>	<b>65 %</b>	<b>71 %</b>

Spoločnosť zaplatila v roku 2010 na mzdových nákladoch viac ako polovicu vytvorenej pridanej hodnoty. V roku 2011 sa výška osobných nákladov radikálne zvýšila, pričom pridaná hodnota zaznamenala pokles. Podnik zaplatil na osobných nákladoch o 19 % viac ako v predchádzajúcom období, čo bolo pre spoločnosť jasným varovným signálom k prijatiu opatrení na zvyšovanie produktivity práce.

V roku 2013 sa podniku konečne podarilo zvyšovaním kvalifikácie zamestnancov pravidelným vzdelávaním, zdokonaľovaním techniky a úrovne technológií zvýšiť produktivitu práce približne o 3 725 € pridanej hodnoty pripadajúcej na jedného zamestnanca. Osobné náklady v tomto roku odčerpali 65 % pridanej hodnoty, ktorú pracovníci vytvorili, čo bolo v porovnaní s rokom 2012 o 7 % menej, ale ani vtedy produktivita nedosiahla úroveň roku 2010.

Zavedenie výroby nového motora v materskej spoločnosti v roku 2014 malo za následok opätovné navýšenie podielu osobných nákladov k pridanej hodnote.

V súčasnej dobe sa spoločnosť aj naďalej snaží o dosahovanie vyššej produktivity práce zavádzaním nových opatrení.

### 3.4 Návrhy a odporúčania

Na základe vykonanej analýzy systému odmeňovania možno konštatovať, že spoločnosť Lombardini Slovakia, s.r.o. si uvedomuje hodnotu ľudského kapitálu, ktorý je hlavným činiteľom dosahovania hlavného cieľa spoločnosti – zisku.

Organizácia sa snaží pružne reagovať na potreby a požiadavky svojich zamestnancov a poskytovať im dostatočnú starostlivosť v sociálnej oblasti a v mzdovej politike. Mzda pracovníkov spĺňa všetky základné funkcie, avšak význam jednotlivých funkcií je vždy možné zvyšovať, a tak budovať silnú základňu spokojných zamestnancov ako aj vedenia podniku a vylepšovať aktuálny mzdový systém.

Záverečná časť obsahuje návrhy a možné zmeny, ktoré by mali viesť k zníženiu mzdových nákladov spoločnosti, a tým naplniť stanovený cieľ uvedený v úvode práce.

### **Úprava mzdovej tarify**

Je zrejmé, že robotníkov, THP pracovníkov ani vedenie spoločnosti nie je možné odmeňovať rovnakým spôsobom.

Úprava mzdových taríf ich znížením, ktorá by priniesla redukciu mzdových nákladov je možná iba so súhlasom zamestnancov alebo v prípade vyhlásenia konkurzu spoločnosti. Preto je výšku mzdových taríf nutné ponechať a nájsť iný spôsob vedúci k zníženiu mzdových nákladov.

### **Zmena mzdovej formy zamestnancov vo výrobe**

Výrobní, nevýrobní, ale aj THP pracovníci sú odmeňovaní časovou formou mzdy. Za zváženie stojí zamyslieť sa nad tým, či by úkolová mzda pri odmeňovaní pracovníkov vo výrobe nebola pre podnik lacnejšia a efektívnejšia, keďže spoločnosť neplatí za ich skutočný výkon, ale za odpracovaný čas.

Organizácia kladie veľký dôraz na kvalitu vyrábaných motorov, a aj preto je jednou z popredných svetových výrobcov v tomto odvetví. Zvolená časová forma by mala podnecovať k nadpriemernému výkonu vo výrobe, pri ktorom je dôležitá presnosť, svedomitosť a kvalita pred rýchlosťou a kvantitou. Ak by pracovníci výroby boli odmeňovaní úkolovou mzdou, s veľkou pravdepodobnosťou by to videlo k zvýšeniu množstva vyrobených nepodarkov, čo by predstavovalo pre podnik materiálovú a hlavne finančnú stratu. Je nutné podotknúť, že pri pásovej výrobe je potrebné, aby jednotlivé úseky mali vždy k dispozícii výstup z predošlej časti výroby v dostatočnom množstve. Aj preto je úkolová mzdová forma v tomto prípade nevhodná a zvolená časová forma správnym riešením.

### **Nové kritérium pri osobnom ohodnotení**

Navrhujem zaviesť špeciálne hodnotiace kritérium, ktorým je vzorná dochádzka do práce, kedy by si spoločnosť viedla štatistiku o absencii zamestnancov kvôli návšteve lekára počas pracovnej doby, pretože podľa poskytnutých informácií zamestnanci často navštevujú lekára práve počas nej, resp. iného dôvodu (častý neskorý príchod). Ak by zamestnanec chýbal viac ako 4 hodiny za mesiac, nemal by nárok na odmenu pri osobnom ohodnotení, ktorá je vo výške 10 % z príslušnej mzdovej tarify u robotníkov a 3,5 % z mesačnej tarify u THP pracovníkov. Úspora nákladov vďaka tomuto opatreniu je vyčíslená v nasledujúcej tabuľke (Tab. 13). Vztahuje sa na nesplnenie dochádzky 5-tich, 10-tich a 15-tich pracovníkov.

Údaje vychádzajú z priemernej hodinovej mzdovej tarify, ktorá je u robotníkov vo výške 3,52 €, priemernej mesačnej mzdovej tarify THP pracovníkov vo výške 917,38 €, priemerného mesačného fondu pracovného času vyčísleného na 21,74 dní a mesačného hodinového fondu pracovného času upraveného na základe dennej pracovnej doby spoločnosti v trvaní 163,05 hodín.

Tab. 13 Predpokladaná úspora mzdových nákladov pri osobnom ohodnotení

	<b>Robotníci</b>		<b>THP pracovníci</b>	
	<b>Mesačne v €</b>	<b>Ročne v €</b>	<b>Mesačne v €</b>	<b>Ročne v €</b>
<b>Priemerné náklady na osobné ohodnotenie</b>	3 902,52	46 830,24	834,86	10 018,32
<b>Úspora nákladov</b>				
<i>5 pracovníkov</i>	<b>286,95</b>	<b>3 443,40</b>	<b>160,55</b>	<b>1 926,60</b>
<i>10 pracovníkov</i>	<b>573,90</b>	<b>6 886,80</b>	<b>321,10</b>	<b>3 853,20</b>
<i>15 pracovníkov</i>	<b>860,85</b>	<b>10 330,20</b>	<b>481,65</b>	<b>5 779,80</b>

### Úprava výkonnostnej odmeny

Dosiahnutie maximálnej výkonnostnej odmeny závisí na plnení dvoch kritérií, produktivity a flexibility robotníka, ktorému môže byť za daný mesiac priznané v súčte až ďalších 10 % zo mzdovej tarify.

Podľa výkazov spoločnosti dostáva výkonnostnú odmenu vo výške 5 % za plnenie stanovených výkonových noriem za *produktivitu* skoro každý zamestnanec podniku. Plán efektívnosti by mal byť preto prehodnotený a kritéria, ktorými priamy nadriadený hodnotí výkon zamestnanca sprísnený. Pri nadpriemerne spotrebovanom vstupnom materiáli a vysokom počte vyrobených nepodarkov, ktoré predstavujú vysoké náklady by zamestnancovi nebola priznaná výkonnostná odmena. Mzdové náklady by klesli v nasledujúcich hodnotách (Tab. 14).

Tab. 14 Predpokladaná úspora mzdových nákladov pri výkonnostnej odmene za produktivitu

	<b>Mesačne v €</b>	<b>Ročne v €</b>
<b>Priemerné náklady na výkonnostnú odmenu</b>	1 951,60	23 419,20
<b>Úspora nákladov</b>		
<i>5 pracovníkov</i>	<b>143,50</b>	<b>1 722,00</b>
<i>10 pracovníkov</i>	<b>287,00</b>	<b>3 444,00</b>
<i>15 pracovníkov</i>	<b>430,50</b>	<b>5 166,00</b>

### Zamestnávanie študentov

Nahradením zamestnancov, ktorých práca je nenáročná a pri ktorej nie je nutné zaškoľovanie za študentov, môže podnik ušetriť mzdové náklady. Celkovo je v podniku 5 zamestnancov (2 upratovačky a 3 skladníci), ktorí pracujú na dobu určitú a ktorých pracovný pomer čoskoro skončí. Túto situáciu môže spoločnosť využiť na zamestnanie študentov a získať výhody pri platení preddavkov na zdravotné a sociálne poistenie.

Od 1. januára 2015 platí nový mzdový limit týkajúci sa odvodov a daní za prácu študentov vo výške 200 €, a platí rovnako pre študentov stredných aj vysokých škôl. V prípade, že výška odmeny študenta pracujúceho na dohodu o brigádnickej práci študenta presiahne túto hranicu, zamestnávateľ platí dôchodkové poistenie (starobné, invalidné poistenie a rezervný fond) iba zo sumy nad limit, garančné

a úrazové poistenie odvádza vždy z celej odmeny. Preddavky do zdravotnej poisťovne odvádza za študenta štát.

Za predpokladu, že spoločnosť uzavrie dohodu o brigádnickej práci s piatimi študentmi, kedy priemerný týždenný pracovný čas neprekročí 20 hodín, s tým že traja z nich odpracujú za mesiac napr. 55 hodín a ďalší dvaja 60 hodín možno vyčíslit náklady zamestnávateľa na poistenie nasledovne:

Tab. 15 Náklady na preddavky do sociálnej a zdravotnej poisťovne za prácu študentov

	<b>Odvody spoločnosti pri príjme študentov do 200 €</b>	<b>Odvody spoločnosti pri príjme študentov nad 200 €</b>
<i>Zdrav. poistenie</i>	0 €	0 €
<i>Starobné poistenie</i>	0 €	4,70 €
<i>Invalidné poistenie</i>	0 €	1,01 €
<i>Rezervný fond</i>	0 €	1,60 €
<i>Garančné poistenie</i>	1,50 €	1,58 €
<i>Úrazové poistenie</i>	4,80 €	5,07 €
<b>Spolu</b>	<b>6,30 €</b>	<b>13,96 €</b>
<b>Celkové náklady na preddavky<sup>1</sup> za prácu študentov</b>		<b>20,26 €</b>

Ďalšou výhodou pri dohode o brigádnickej práci študentov je, že povinnosť príspevku na stravovanie nie je v tomto prípade povinná, rovnako ako náhrada mzdy počas dovolenky a pri dočasnej pracovnej neschopnosti. Celkové náklady na stravovanie vyčíslené v časti 3.3.1 Využitie sociálneho fondu by boli podľa priemerného mesačného fondu pracovného času znížené o sumu približne 200 € mesačne, čo predstavuje úsporu vo výške 2 400 € za rok.

Tab. 16 Náklady na preddavky do zdravotnej a sociálnej poisťovne za bežného zamestnanca

<b>Priemerné náklady spoločnosti na preddavky</b>	<b>1 zamestnanec</b>	<b>5 zamestnancov</b>
<i>- do zdrav. poisťovne</i>	57,39 €	286,95 €
<i>- do soc. poisťovne</i>	144,63 €	723,15 €
<b>Spolu</b>	<b>202,02 €</b>	<b>1010,10 €</b>

Z uvedeného vyplýva, že zamestnávanie študentov na dohodu o brigádnickej práci je pre podnik jedným zo spôsobov ako znížiť mzdové náklady. Rozdiel v odvodoch do sociálnej a zdravotnej poisťovne pri zamestnaní piatich študentov namiesto

<sup>1</sup> Výpočty odvodov sú realizované na základe priemerného mesačného fondu pracovného času a priemernej hodinovej mzdovej tarify bez zahrnutia ďalších zložiek odmeny.

piatich bežných pracovníkov je vo výške 989,84 € za mesiac, t. j. až 11 878,08 € ročne.

### Ďalšie návrhy

Je všeobecne známe, že práca v pásovej výrobe má nepriaznivý vplyv na zdravie zamestnanca. Pravidelnou rehabilitáciou vo vode možno predísť chorobám z povolania, čo prispeje aj zvýšeniu produktivity práce a menej častej pracovnej neschopnosti. Spoločnosti preto navrhujem *prenájom plavárne* dvakrát do mesiaca, ktorý je oslobodený od dane z príjmov. Znamená to, že čistá hodnota tejto výhody pre zamestnanca sa rovná nákladom zamestnávateľa.

Ak teda podnik zníži časť mzdy o tento benefit ušetrí mzdové náklady a zamestnanci ostanú takisto spokojní.

- mesačné náklady na prenájom plavárne = cca 300 €
- ročné náklady na prenájom plavárne = cca 3 600 €
- zníženie mesačnej mzdy zamestnanca o 4 € = úspora mzdových nákladov cca 376 € mesačne za všetkých pracovníkov = 4 512 € ročne
- finančná úspora = **cca 912 €/rok**

Maximálnu výkonnostnú odmenu za *flexibilitu* vo výške 5 % môže zamestnanec získať vtedy, ak je schopný pracovať najmenej na 10 uzloch. Za každé pracovisko získa pracovník 0,5 % zo mzdovej tarify, avšak v prípade, že dokáže pracovať aj na viacerých uzloch ako je 10 ostane jeho flexibilita neohodnotená.

Navrhujem percentuálne zníženie z 0,5 % na 0,25 % za jedno pracovisko, pričom zamestnanec môže získať aj vyššiu výkonnostnú odmenu ako je 5 %. Celkový počet pracovísk je 33, tzn. maximálne 8,25 % zo mzdovej tarify. Certifikát potrebný na výkon práce na danom pracovisku je možné získať raz za rok.

Ak sú zamestnanci dostatočne flexibilní, v budúcnosti to môže priniesť výhodu, kedy v prípade potreby ďalšieho znižovania pracovnej sily bude možné zamestnanca nahradiť hociktorým iným pracovníkom, aj keď v súčasnosti by mzdové náklady pravdepodobne vzrástli. Taktiež by neboli vynaložené náklady na zaškolenie premiestneného pracovníka, ktorý by obsluhu pracoviska už ovládal.

Tento spôsob by mohol stimulovať zamestnancov k väčšej pružnosti vo výrobe, ktorá by bola vykompenzovaná dosiahnutím vyššieho zárobku.

### 3.5 Diskusia

Cieľom bakalárskej práce je navrhnúť možné varianty opatrení, ktoré by viedli k zníženiu mzdových nákladov spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o.

Dôležitou podmienkou pri tvorbe systému odmeňovania je, aby bol mzdový systém akceptovaný zamestnancami, a zároveň v súlade s verejnými záujmami, právnymi normami a možnosťami organizácie. Z tohto dôvodu ostali mesačné aj hodinové mzdové tarify zamestnancov ponechané a slabé miesta, ktoré by pomohli náprave mzdového systému a zníženiu mzdových nákladov bolo nutné hľadať inde, a tak vytvoriť reálne návrhy pre mzdový systém tohto podniku.

Za zmienku stál návrh zmeny časovej mzdovej formy za úkolovú pri odmeňovaní pracovníkov vo výrobe, kedy by zamestnanci mohli ovplyvňovať úroveň dosahovanej mzdy a spoločnosť by zamestnancov odmeňovala na základe skutočne vykonanej práce. Pre podnik by takáto zmena nepriniesla úsporu, ale vedľajší efekt v podobe vyššej spotreby materiálu a vyrobenému počtu nepodarkov.

Jedným z prvých možných opatrení je prijatie špeciálnej podmienky plnenia vzornej dochádzky do práce, ktorá by priniesla úsporu mzdových nákladov v prípade, že by zamestnanci vymeškali viac ako 4 hodiny mesačne zo štandardnej pracovnej doby. Okrem pozitívneho efektu na mzdové náklady podniku prináša v skutočnosti toto riešenie aj morálnu dilemu, či je správne vziať zamestnancom odmenu za to, že ochoreli a tento fakt nemôžu ovplyvniť. Ako bolo spomenuté, pracovníci navštevujú lekára počas pracovnej doby, avšak často preplnené ambulancie sú otvorené aj v poobedných hodinách takže zamestnanci o túto možnosť neprichádzajú. Navrhované kritérium by mohlo priniesť úsporu nákladov a zvýšiť aj pracovnú disciplínu zamestnancov.

Ďalším z predložených návrhov je úprava výkonnostnej odmeny za produktivitu, kedy je podniku navrhnuté prehodnotenie plánu efektívnosti a sprísnenie hodnotiacich kritérií pracovného výkonu aj na základe spotreby vstupného materiálu a počtu vyrobených nepodarkov. Zavedenie tohto opatrenia by neprinieslo iba úsporu mzdových nákladov. Čo je dôležité, prejavilo by sa to aj pri znížení nákladov na vstupný materiál, ktorý tvorí významnú zložku celkových nákladov, o ktorých redukciu sa spoločnosť usiluje.

Spoločnosti bolo navrhnuté aj zamestnanie študentov, ktorí by nahradili pracovníkov (upratovačky, skladníci), ktorých pracovný pomer končí a ich pracovná činnosť je minimálne náročná, tzn. nie sú nutné špeciálne školenia. Spoločnosti by táto zmena nepriniesla iba úsporu pri platení preddavkov, ale aj pri stravnom, povinnosti náhrady príjmu za dovolenku a pri dočasnej pracovnej neschopnosti. Jednou z nevýhod pri brigádnickej práci študentov je nestála pracovná dostupnosť a limitovaný počet odpracovaných hodín.

Navrhovaný prenájom plavárne nahradzujúci časť mzdy sa na základe predošlých skúsenosti, kedy spoločnosť prenajímala fitness centrum javí ako nezaujímavý. Úspora mzdových nákladov pri výkonnostnej odmene za flexibilitu by sa neprejavila ihneď, ale v budúcnosti pri plánovanej zmene stavu zamestnancov, kedy by podnik mohol nahradiť takmer ktoréhokol'vek chýbajúceho pracovníka bez ďalších nákladov.

## 4 Záver

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou systému odmeňovania zamestnancov a jeho vplyvu na náklady podniku. Cieľom práce je navrhnúť a vyhodnotiť možné varianty opatrení, ktoré by viedli z zníženiu mzdových nákladov podniku v súčasnom systéme odmeňovania.

V teoretickej časti práce sú objasnené pojmy a odborné termíny týkajúce sa odmeňovania ľudských zdrojov, rovnako ako aj základné právne predpisy usmerňujúce tvorbu tohto systému. Praktická časť je zameraná na analýzu súčasného systému odmeňovania zamestnancov spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o. z údajov získaných z externých, ale predovšetkým interných zdrojov spoločnosti.

Analyzovaná spoločnosť je jednou zo 6 dcérskych spoločností skupiny Lombardini Taliansko. V súčasnej dobe zamestnáva 94 pracovníkov, z ktorých 4 sú ZŤP zamestnanci. Poskytovaním práce zamestnancom s poklesom pracovnej činnosti si plní nielen povinnosť stanovenú zákonom, ale taktiež aj uplatňuje výhody vyplývajúce z ich zamestnávania v podobe znížených odvodov.

Rozbor mzdového systému je vykonaný na základe štyroch zložiek tvoriacich celkovú ročnú odmenu. Základná zložka mzdy je zaručenou mzdou pracovníkov, ktorí sú zaradení do jednotlivých mzdových tried podľa výkonu pracovných činností. Každý tarifnej triede prislúcha mzdová tarifa, ktorá je u robotníkov hodinová a u THP pracovníkov mesačná. Podľa prepočtov je priemerná hodinová mzdová tarifa 3,52 € a priemerná mesačná mzdová tarifa 917,38 €. Spoločnosť Lombardini Slovakia, s.r.o. ohodnocuje pracovníkov ďalej polročnými prémiami, osobným ohodnotením založeným na produktivite a flexibilitate robotníkov, výkonnosťnými odmenami a ďalšími mzdovými zvýhodneniami a zamestnaneckými výhodami vyplývajúcimi zo zákona, ale aj nad jeho rámec. Osobnostný a pracovný rozvoj a možný kariérny postup je dosahovaný pravidelnými školeniami a špeciálnym programom materskej spoločnosti.

Mzdové náklady vyplývajúce zo systému odmeňovania zamestnancov spoločnosti zaznamenávajú klesajúcu tendenciu. Tento vývoj je spôsobený pravidelným prepúšťaním pracovnej sily kvôli nepriaznivému vývoji na trhu spotrebiteľov.

Navrhnutými zmenami a opatreniami by podnik mohol dosiahnuť ďalšiu úsporu mzdových nákladov, o ktorú sa v súčasnej dobe snaží, rovnako ako aj redukciu nákladov na vstupný materiál tvoriacu významnú zložku celkových nákladov. Zamestnanci by boli taktiež motivovaní k ochote zvyšovania pracovnej flexibility, avšak výhoda by sa prejavila až v budúcnosti v možnosti zastúpenia na ktoromkoľvek úseku. Zamestnávanie študentov je taktiež jedným z významných spôsobov ako znížiť mzdové náklady vďaka nízkym preddavkom na sociálne poistenie platene zamestnávateľom.

Celkovo je aktuálny systém odmeňovania spoločnosti pre zamestnancov spravodlivý a vyhovujúci aj samotnej organizácii. Návrhy a odporúčania by mohli viesť k vylepšeniu mzdového systému a zníženiu mzdových nákladov spoločnosti Lombardini Slovakia, s.r.o.



## 5 Literatúra

- ACCA [ONLINE]. *Reward schemes for employees and management*. 2013 [cit. 2015-03-01]. Accaglobal.com. Dostupné z WWW: [http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa\\_jan13\\_p5\\_reward\\_a.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-students/2012s/sa_jan13_p5_reward_a.pdf).
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- A-SET [ONLINE]. *Odmeňovanie v praxi – ako si vytvorit' svoj systém odmeňovania?* 2015 [cit. 2015-03-20]. A-set.sk. Dostupné z WWW: [http://www.a-set.sk/Content/articles/clanky\\_Strat%C3%A9gia%20odme%C5%88ovania-1.htm](http://www.a-set.sk/Content/articles/clanky_Strat%C3%A9gia%20odme%C5%88ovania-1.htm).
- BARANCOVÁ, H. *Slovenské a európske pracovné právo*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2004, 992 s. ISBN 80-88931-32-0.
- BARANCOVÁ, H., SCHRONK, R. *Pracovné právo*. Bratislava: Sprint 2006, 784 s. ISBN 80-89085-52-0.
- BĚLINA, M. A KOL. *Pracovní právo*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 475 s. ISBN 80-7179-853-3.
- BERJOURNAL [ONLINE]. *The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry*. 2012, roč. 3, č. 3 [cit. 2015-03-01]. Berjournal.com. Dostupné z WWW: <http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203%283%2912%20Article%203%20pp.29-48.pdf>.
- BLÁHA, J. A KOL. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Albatros Media a. s., 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BRATTON, J., GOLD, J. *Human Resource Management*. 4. vyd. The United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2007. 704 s. ISBN 978-02-3027-368-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?* 1. vyd. Olomouc, 2013. 136 s. ISBN 978-80-244-3288-5.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, J., ODCHÁDZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 327 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOMINANTA [ONLINE]. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálny management*. 2011 [cit. 2015-05-06]. Dominanta.sk. Dostupné z WWW: [http://www.dominanta.sk/eB\\_RLZ.pdf](http://www.dominanta.sk/eB_RLZ.pdf).

- DOMINANTA [ONLINE]. *Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov*. 2015 [cit. 2015-11-17]. Dominanta.sk. Dostupné z WWW: <http://www.dominanta.sk/HodVykon.htm>.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 978-80-7261-242-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-486-6.
- EUROEKONOM [ONLINE]. *Personálny manažment*. 2015 [cit. 2015-11-17]. Euroekonom.sk. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/download2/riadenie-ludskych-zdrojov/Personalny-manazment.pdf>.
- EMPLOYMENT [ONLINE]. *Kolektívna zmluva vyššieho stupňa*. 2015 [cit. 2015-11-17]. Employment.gov.sk. Dostupné z WWW: <http://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/kolektivne-pracovnopravne-vztahy/kolektivne-zmluvy/kolektivne-zmluvy-vyssieho-stupna.html>.
- FINKLE, L. [ONLINE]. *Motivating Employee Performance Through Year End Bonuses*. 2011. [cit. 2015-11-17] Ezinearticles.com. Dostupné z WWW: <http://ezinearticles.com/?Motivating-Employee-Performance-Through-Year-End-Bonuse&id.5658825>.
- FORBES [ONLINE]. *13 spoločností, ktoré v Americe nabízejú ty najlepšie zamestnanecké výhody*. [cit. 2015-11-21] Forbes.cz. Dostupné z WWW: <http://www.forbes.cz/13-spolecnosti-ktere-v-americe-nabizeji-ty-nejlepsi-zamestnanecke-vyhody/>.
- HARTZELL, S. [online]. *Effective Reward Systems*. 2012 [cit. 2015-03-01]. Education-portal.com. Dostupné z WWW: <http://education-portal.com/academy/lesson/reward-systems-employee-behavior-intrinsic-extrinsic-rewards.html>.
- HŮLA, L. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. 1. vyd. Praha: Menu, 1996. 127. ISBN 80-902152-2-X.
- Istp [ONLINE]. *Zamestnanecké výhody – benefits*. 2014 [cit. 2015-11-18]. Istp.sk. Dostupné z WWW: <https://www.istp.sk/clanok/39/Zamestnanecke-vyhody-benefity>.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. *Riadenie ľudských zdrojov*. 3. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007. 208 s. ISBN 978-80-89085-83-5.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- KANTOR, R., KAO, T. *Total Rewards. Clarity from the Confusion and Chaos*. 2004 In: *WorldatWork Journal: Third Quarter 2004*. Vol. 13, iss. 3; pg. 7.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2001. 615 s. ISBN 80-7263-039-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. prepracované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRAUSZOVA, A. [ONLINE]. *Riadenie ľudských zdrojov ako faktor strategického prístupu k inováciám*. 2008 [cit. 2015-11-17]. Sjf.tuke.sk. Dostupné z WWW: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/11-2008/pdf/126-128.pdf>.
- KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 2014. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.
- LOMBARDINIGROUP [ONLINE]. *Company*. 2015 [cit. 2015-05-17]. Lombardinigroup.it. Dostupné z WWW: <http://www.lombardinigroup.it/timeline>.
- LUKÁČIKOVÁ, A. A KOL. *Manažment v teórii a praxi. Modelovanie vývoja miezd*. roč. 1, 2005, č. 2. ISSN 1336-7137.
- MAGRETTA, J., STONE, N. *Co je to management. Jak funguje a proč se týká každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. 208 s. ISBN 80-7261-106-2.
- MATHIS, R., JACKSON J. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008, 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
- MIHALČOVÁ, B. A KOL. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Econom Publishing Company, 2007. 225 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
- MILKOVICH G.T. A KOL. *Compensation*. 7. vyd. New York: Irwin McGraw-Hill, 2002. 682 s. ISBN 9780072436716.
- NĚMEC, O., BUCMAN, P. A ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Edice EUPRESS. 2014. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- OECD [ONLINE]. *Insights - human capital: How what you know shapes your life*. 2007 [cit. 2015-11-17]. Oecd.library.org. Dostupné z WWW: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/0107101e.pdf?expires=1447783378&id=id&accname=guest&checksum=685DA26CF6C65472ED845844AE19EF26>.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- SARVADI, P. [ONLINE]. *The Best Ways to Reward Employees. Entrepreneur Magazine. Retrieved*. 2010 [cit. 2015-11-17]. Entrepreneur.com. Dostupné z WWW: <http://www.entrepreneur.com/humanresources/article75340.html>.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. A KOL. *Podniková ekonomika*. 5. prepracované a doplnené vydanie. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- SYNEK, M. A KOL. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšírené vydanie. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- TOTH, D. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
- URBAN, J. [ONLINE]. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. 2005 [cit. 2015-11-20]. Daniarionline.cz. Dostupné z WWW: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita//>.
- VETRÁKOVÁ, M. A KOL. *Ludské zdroje a ich riadenie*. 2. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
- WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodárství*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
- Ústavný zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 2/1991 Zb., o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 90/1996 Z. z. o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde a o zmene a doplnení zákona č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov.
- Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

# Prílohy

# A Mapa procesov spoločnosti

