

Aktuálne problémy odmeňovania zamestnancov v malých a stredných podnikoch

Katarína ZIMERMANOVÁ

Úvod

Aktívnou zložkou všetkých procesov, ktoré nielen v podnikoch prebiehajú je nepochybne človek. Prácu, ktorú vykoná, zamestnávateľ hodnotí a v závislosti od výkonu následne odmeňuje. Problematika odmeňovania zamestnancov je nesporne veľmi významná a stále aktuálna – týka sa všetkých zamestnaných ľudí.

V príspevku sa venujeme odmeňovaniu zamestnancov v malých a stredných podnikoch, zaoberáme sa odmeňovaním zamestnancov, ktoré patrí k dôležitým personálnym činnostiam podniku, definujeme mzdu a mzdový systém podniku. Objektom skúmania sú mzdy a zamestnanci podniku, predmetom skúmania je proces odmeňovania zamestnancov. Pri spracovaní príspevku sme čerpali informácie z odbornej literatúry, právnych noriem platných v SR, z osobných rozhovorov a písomnej komunikácie s manažérmi malých a stredných podnikov a z internetu.

1. Východiská odmeňovania zamestnancov

Základné východiská pri odmeňovaní zamestnancov sú zakotvené v platnej legislatíve, a to aj v najvyššej právnej norme – Ústave SR (čl. 36, písm. a)): „zamestnanci majú právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky. Zákon im zabezpečuje najmä právo na odmenu za vykonanú prácu, dostatočnú na to, aby im umožnila dôstojnú životnú úroveň“.

Ďalšie právne normy, ktoré priamo zasahujú do oblasti odmeňovania zamestnancov sú Zákonník práce a Zákon o minimálnej mzde. S problematikou odmeňovania zamestnancov súvisia tiež Zákon o kolektívnom vyjednávaní, Zákon o službách zamestnanosti, Zákon o pomoci v hmotnej núdzi, Zákon o sociálnej pomoci, Zákon o životnom minime, zákony súvisiace so sociálnym a zdravotným poistením, Zákon o rodičovskom príspevku, Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a iné.

Uvedené právne normy platné v našej krajine bolo nevyhnutné po našom vstupe do Európskej únie upraviť a zahrnúť do nich viaceré smernice, nariadenia Rady Európy a rozhodnutia Európskeho súdneho dvora napr. o ochrane zamestnancov pri platobnej neschopnosti zamestnávateľa, o pracovných istotách zamestnancov a podobne.

Zákonník práce (ZP) definuje a upravuje vzťahy medzi zamestnancom a zamestnávateľom, uvádza základné zásady, práva a povinnosti oboch strán. Definuje tzv. závislú prácu ako prácu vykonávanú vo vzťahu nadriadenosti

zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, ktorý prácu pozostávajúcu z opakovania určených činností vykonáva osobne pre zamestnávateľa podľa jeho pokynov, v jeho mene, na jeho náklady a na jeho zodpovednosť v pracovnom čase, za čo zamestnancovi prislúcha mzda alebo odmena. Závislou prácou teda nie je podnikanie a zárobková činnosť založená na občianskoprávnej alebo obchodnej zmluve.

Podľa článku 3 Zákonníka práce (zákon č. 311/2001 Z. z. v znení neskorších predpisov) majú zamestnanci právo na mzdu za vykonanú prácu, na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, na odpočinok a zotavenie po práci. Zamestnávateľa sú povinní poskytovať zamestnancom mzdu a utvárať pracovné podmienky, ktoré zamestnancom umožňujú čo najlepší výkon práce podľa ich schopností a vedomostí, rozvoj tvorivej iniciatívy a prehĺbovanie kvalifikácie.

1.1. Mzda a minimálne mzdové nároky

Mzdu možno charakterizovať rôznymi spôsobmi v závislosti od funkcie a cieľa, pri jej definovaní môžeme teda brať do úvahy viaceré hľadiská.

Z národohospodárskeho hľadiska sledujeme najmä nominálnu a reálnu mzdu. Nominálna mzda predstavuje peňažnú sumu za určité obdobie, reálna mzda predstavuje množstvo tovarov a služieb, ktoré si môže zamestnanec za svoju nominálnu mzdu kúpiť. Pri hodnotení dynamiky vývoja reálnych miezd sa počíta index reálnej mzdy, ktorého vývoj je ukazovateľom vývoja životnej úrovne obyvateľstva.

$$\text{index reálnej mzdy (\%)} = \frac{\text{index nominálnej mzdy}}{\text{index cien tovarov a služieb}} * 100$$

Z podnikovohospodárskeho hľadiska sa mzda v súvislosti s odmeňovaním zamestnancov sleduje predovšetkým ako náklad, ktorý podniku v súvislosti so spotrebou ľudskej práce vzniká, zároveň je však významným nástrojom stimulácie zamestnancov a ich pracovného výkonu. Pre zamestnancov na druhej strane mzda predstavuje príjem.

Mzda môže byť chápané ako cena práce, ktorá je výsledkom fungovania trhu (dopyt a ponuka). Zákonník práce definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za vykonanú prácu.

Pri takzvanom negatívnom vymedzení mzdy vychádzame z toho, čo za mzdu nepovažujeme: za mzdu sa nepovažuje plnenie poskytované v súvislosti so zamestnaním podľa iných ustanovení zákonníka práce alebo podľa osobitných predpisov, najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady, príspevky zo sociálneho fondu, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií a náhrada za pracovnú pohotovosť. Za mzdu sa nepovažuje ani ďalšie plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi zo zisku po zdanení.

Výška odmeny za prácu sa dojednáva v pracovnej zmluve, prípadne v dodatku k nej. V podnikoch, kde je uzatvorená kolektívna zmluva, sú základné zásady a spôsoby odmeňovania zakotvené v nej.

Pre odmeňovanie zamestnancov sa všeobecne používa spojenie „odmena za prácu“, ktorá môže mať podobu mzdy alebo platu. Pojem mzda sa používa v súvislosti s odmeňovaním robotníkov a pojem plat sa používa v súvislosti s odmeňovaním tzv. technicko-hospodárskych zamestnancov (teda v administratívne, správe apod.).

Plat je peňažné plnenie poskytované zamestnancovi za prácu. Za plat sa nepovažuje náhrada za pracovnú pohotovosť, náhrada za pohotovosť, odstupné, odchodné a cestovné náhrady. Funkčný plat je súčet tarifného platu, zvýšenia tarifného platu a príplatkov určených mesačnou sumou. Zamestnávateľ zaradí zamestnanca do platovej triedy podľa najnáročnejšej pracovnej činnosti z hľadiska jej zložitosti, zodpovednosti, fyzickej a psychickej záťaže, ktorú má vykonávať podľa druhu práce dohodnutého v pracovnej zmluve, a tiež podľa splnenia kvalifikačných predpokladov, ktoré sú potrebné na jej vykonávanie.

Je potrebné poznamenať, že nie je správne stotožniť pojmy mzda a odmena, pretože odmena môže mať rôzne podoby a mzda je jednou z nich (okrem mzdy môže byť pre zamestnanca odmenou napríklad pochvala alebo iná nepeňažná odmena).

Mzda je cena práce, ktorej výška je výsledkom fungovania trhu práce. Zamestnávateľ a zamestnanec sa na jej výške dohodnú. Zákon o minimálnej mzde však zasahuje do odmeňovania zamestnancov stanovovaním konkrétnej sumy minimálnej výšky odmeny za vykonanú prácu.

Prostredníctvom nariadenia vlády je stanovovaná výška minimálnej mzdy pri plnom pracovnom týždni (v súčasnosti 40 h), a to hodinová a mesačná pre prvý stupeň pracovnej náročnosti (podľa § 120 Zákonníka práce). V súčasnosti sú aktuálne sumy 43,70 Sk za jednu odpracovanú hodinu a 7.600,- Sk za mesiac pri plnom pracovnom týždni (platí od 1. októbra 2006). Zamestnávateľ stanoví sadzbu minimálneho mzdového nároku pre príslušný stupeň náročnosti ako súčin minimálnej mzdy a koeficientu minimálnej mzdy podľa § 120 a Prílohy k zákonu č. 311/2001 Z. z. (Tabuľka č.1). Sadzba minimálneho mzdového nároku sa zaokrúhľuje na celých 10 halierov nahor.

U zamestnancov odmeňovaných časovou hodinovou mzdou je uvedená mesačná mzda iba orientačná, minimálny mzdový nárok sa prepočítava podľa počtu odpracovaných hodín.

V prípade, že týždenný pracovný čas je ustanovený na menej ako 40 hodín, hodinové sadzby minimálnych mzdových nárokov sa úmerne zvýšia. U domáckych zamestnancov sa za odpracovanú hodinu považuje skutočne realizovaná hodina práce podľa normy spotreby práce stanovenej zamestnávateľom.

Sadzby minimálnych mzdových nárokov

Stupeň náročnosti	Koef. minimál. Mzdy	Minimálna mzda v Sk					
		Hodinová			mesačná		
		základ	*	**	základ	*	**
1	1,0	43,70	32,80	21,90	7.600,--	5700,--	3800,--
2	1,2	52,50	39,40	26,30	9.120,--	6840,--	4560,--
3	1,4	61,20	45,90	30,60	10.640,--	7980,--	5320,--
4	1,6	70,00	52,50	35,00	12.160,--	9120,--	6080,--
5	1,8	78,70	59,00	39,40	13.680,--	10260,--	6840,--
6	2,0	87,40	65,60	43,70	15.200,--	11400,--	7600,--

* = požívatelia čiastočného invalidného dôchodku (priznaného podľa právneho stavu platného do 31.12.2003) a mladiství zamestnanci nad 16 rokov

** = požívatelia invalidného dôchodku, invalidní zamestnanci mladší ako 18 rokov a zamestnanci mladší ako 16 rokov

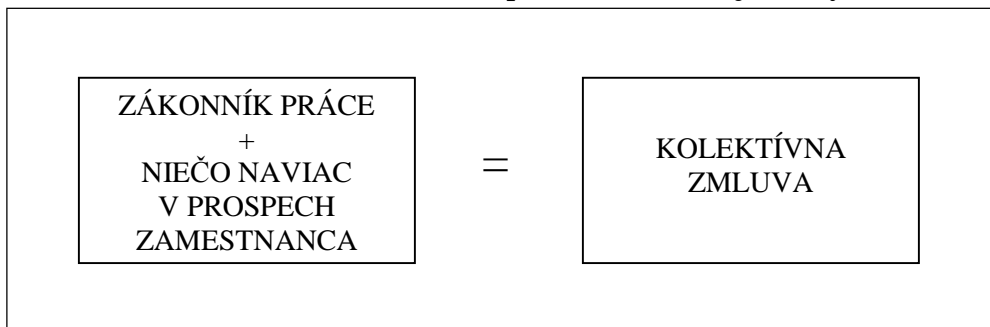
Zdroj: vlastné spracovanie

Minimálna mzda zamestnancov odmeňovaných mesačnou mzdou je určená pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na zamestnávateľom stanovenú dĺžku týždenného pracovného času (napr. ak zamestnávateľ stanovil kratší, napr. 35 hodinový pracovný týždeň, zamestnanec v prvom stupni náročnosti práce dostane tiež 7.600,- Sk.). Výnimkou sú zamestnanci, ktorí majú dohodnutý kratší týždenný pracovný čas alebo neodpracovali v mesiaci všetky pracovné dni.

Ak v podniku nie je uzatvorená kolektívna zmluva, východiskom pri odmeňovaní zamestnancov je vyššie uvedená tabuľka.

V prípade, že kolektívna zmluva medzi zamestnávateľom a zamestnancami je uzatvorená, postupuje zamestnávateľ v súlade s touto zmluvou, pričom všetky ustanovenie zákonníka práce sú dodržané.

Obrázok č. 1

Postavenie a vzťah Zákonníka práce a kolektívnej zmluvy

Zdroj: vlastné spracovanie.

Postavenie a vzťah kolektívnej zmluvy a Zákonníka práce (nielen v oblasti odmeňovania) možno zjednodušene znázorniť graficky (Obrázok č. 1.)

Štát sa snaží v rámci sociálnej politiky aj prostredníctvom minimálnej mzdy usmerňovať životnú úroveň a sociálne istoty obyvateľstva. Ekonomická funkcia minimálnej mzdy spočíva v tom, že je určitým prahom, od ktorého sa odvíjajú mzdy podľa zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce (§ 120 ZP) a jej sociálna funkcia je chápaná ako určitá príjmová hranica, ktorá má zaručiť prežitie zo zárobku a motivovať zamestnancov nebyť nezamestnanými.

1.2. Mzdový systém podniku a zásady odmeňovania zamestnancov

Zamestnávateľ v rámci svojej činnosti premieňa vstupy na výstupy; tvorí prostriedky, teda aj prostriedky na mzdy a potom tieto prostriedky rozdeľuje medzi zamestnancov. Pri odmeňovaní zamestnancov za vykonanú prácu je povinný rešpektovať platnú legislatívu. Okrem toho by mal pri odmeňovaní zamestnancov dodržiavať viaceré zásady, najmä zásadu spravodlivosti a zamestnancov odmeňovať v závislosti od ich výkonu. Musí brať do úvahy náročnosť práce a požiadavky (fyzické i psychické), ktoré sú na hodnotenú prácu kladené a zároveň skutočný pracovný výkon zamestnanca. Zložitejšia, náročnejšia práca predpokladá alebo vyžaduje vyššiu odbornosť a schopnosti, a teda aj vyššiu odmenu.

Preto je pre zamestnávateľa nevyhnutné vypracovať mzdový systém podniku (systém odmeňovania), ktorý okrem vyššie spomenutej legislatívy rešpektuje uvedenú zásadu spravodlivosti v odmeňovaní. Mzdový systém obsahuje stupnice mzdových taríf, podľa ktorých sú pri zohľadnení skutočného pracovného výkonu zamestnanci odmeňovaní. Cieľom je spravodlivá mzdová štruktúra.

„Mzdový systém predstavuje vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa stanovuje individuálna mzda jednotlivých zamestnancov.“¹

Mzdový systém je v užšom chápaní súbor pravidiel na určovanie individuálnych miezd zamestnancov. V širšom chápaní predstavuje súbor poznatkov a zvolených zásad príslušnej organizácie (v súlade so závermi kolektívnej zmluvy) uplatňovaných na oceňovanie práce vo forme miezd, podľa všeobecných kritérií objektívneho určovania úrovne miezd, v rámci dohodnutej štruktúry celkových miezd s realizáciou účinnej ekonomickej stimulácie práce.²

Podoba mzdového systému závisí od viacerých faktorov, ako napríklad typ podniku (právna forma, veľkosť, majiteľ), počet zamestnancov, charakter pracovných činností a pod.

¹ JONIAKOVÁ, Z., BLŠTÁKOVÁ, J. 2005. Odmeňovanie a stimulovanie, Bratislava: Ekonóm, 2005. s. 4. ISBN 80-225-1941-3.

² MARKOVÁ, V. 2006. Hmotná stimulácia – učebný text ku kurzu, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica, Občianske združenie Ekonómia, 2006, s. 8.

Väčší podnik (najmä ak berieme do úvahy kritérium počtu zamestnancov) predpokladá kvalitnejšiu a rozsiahlejšiu personálnu prácu. Naopak – u drobných podnikateľov predpokladáme realizáciu iba základných personálnych činností: zistiť potrebný počet zamestnancov, získať ich a následne sa o nich starať, pričom starostlivosť o zamestnancov býva tiež určitým spôsobom obmedzená najmä na hodnotenie práce a pracovného výkonu a odmeňovanie. Na druhej strane u väčších zamestnávateľov, ktorí majú vypracovaný podrobný systém odmeňovania zamestnancov aj starostlivosť o zamestnancov sa týka viacerých oblastí - od ich vzdelávania a ďalšieho rozvoja cez analýzu pracovných miest, rôzne spôsoby motivácie až napr. po detailne prepracovaný sociálny program.

2. Odmeňovanie zamestnancov v malých a stredných podnikoch

„Práca ako činnosť človeka vytvára úžitkové hodnoty a vzťahy medzi ľuďmi. Vykonávanie ľudskej práce predpokladá jej cieľavedomosť, účelnosť, nevyhnutnosť a užitočnosť. Podľa spôsobu vykonávania činností rozlišujeme duševnú a fyzickú prácu.“³ Osobitosťou práce na pracovných miestach v podnikoch je jej rôznorodosť, ktorá sa prejavuje najmä v zložitosti a namáhavosti práce, v potrebe jej využívania, v diferencovaných požiadavkách na kvalifikáciu a praktické skúsenosti zamestnancov.

Pracovné miesto je miesto jednotlivca v organizačnej štruktúre podniku, ktoré je vymedzené súhrnom informácií o jeho obsahu a o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta.⁴ Držiteľ pracovného miesta je zamestnanec, ktorý ponúka svoje vedomosti a praktické zručnosti, vykonáva prácu na pracovnom mieste (zamestnanie) a je v pracovno-právnom vzťahu k svojmu zamestnávateľovi.

Spôsob odmeňovania konkrétneho zamestnanca teda závisí od viacerých faktorov. Na strane zamestnávateľa ide najmä o odvetvie, v ktorom podnikateľský subjekt pôsobí a činnosť, ktorú realizuje, závisí tiež od výsledkov analýzy práce a iných analýz, od platnej legislatívy a vnútorných smerníc zamestnávateľa atď.

Na strane zamestnanca ide o konkrétnu pracovnú činnosť, ktorú zamestnanec vykonáva, jej náročnosť a s tým súvisiace požiadavky kladené na zamestnanca (vzdelanie, skúsenosti, zručnosti, osobnostné charakteristiky a pod.), od výkonu (výsledku práce) daného zamestnanca, a pod.

V súlade s vypracovanými normami a štandardami práce potom zamestnávateľ volí vhodný spôsob odmeňovania, zvolí konkrétnu formu a druh mzdy tak, aby zodpovedala práci, ktorú zamestnanec vynaložil (odmeňovanie podľa výkonu) a aby podľa potreby bola pre zamestnanca adekvátnou odmenou a stimuláciou zároveň.

³ HAMAJ, P. 2005. Sociológia práce. Liptovský Mikuláš : 4D, s. r. o., 2005. s. 51. ISBN 80-969291-2-7.

⁴ MIHALČOVÁ, B., JANIČKOVÁ, J. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Košice : EU BA, PHVF Košice.

2.1. Formy mzdy

Podľa toho, v akej forme bude zamestnancovi jeho mzda vyplatená rozoznávame dve základné formy mzdy, a to mzdu peňažnú a naturálnu. Peňažná forma mzdy je najčastejšie využívaný spôsob vyplácania odmeny zamestnancovi – ide o výplatu mzdy (v hotovosti alebo bezhotovostne) v Slovenských korunách alebo v inej mene.

Naturálna forma mzdy sa využíva v niektorých odvetviach národného hospodárstva, najmä v poľnohospodárstve. Jej podstata spočíva v tom, že časť odmeny za vykonanú prácu vyplatí zamestnávateľ zamestnancovi v naturáliách – najčastejšie vlastnými výrobkami alebo službami. Odmeňovanie naturálnou formou mzdy sa využíva najmä v poľnohospodárstve (napr. časť odmeny za prácu tvoria vrecia zemiakov).

Tento spôsob odmeňovania sa využíva vo väčšine poľnohospodárskych družstiev a fariem v Prešovskom kraji. V našich podmienkach sa však naturálna mzda používa aj v textilnom priemysle (napr. pri nepriaznivej finančnej situácii podnik vyplatil zamestnancov ponožkami, ktoré vyrábal) a v iných odvetviach (drevospracujúci priemysel – v stolárskej dielni opäť v nepriaznivej situácii vyplatili zamestnancov stoličkami a poličkami).

Nevyhnutnou podmienkou pri vyplácaní naturálnej mzdy je, že táto forma mzdy môže byť zamestnancovi vyplatená iba s jeho súhlasom a môže tvoriť iba časť výplaty mzdy (minimálnu mzdu musí zamestnanec dostať v peňažnej forme). Podmienky uplatňovania naturálnej mzdy upravuje Zákonník práce v ustanoveniach § 127.

2.2. Druhy miezd

Zamestnávateľa môžu odmeňovať svojich zamestnancov rôznymi druhmi miezd. Ich rozhodovanie vychádza najmä z charakteru práce, ktorú zamestnanci vykonávajú, ako aj z podnikových cieľov a cieľov podnikovej mzdovej politiky.

Tabuľka č. 2

Mzdy – základné druhy

Druhy miezd v základnej zložke	Druhy miezd vo variabilnej zložke
Časová mzda	Prémie
Úkolová mzda	Odmeny
Podielová mzda	Osobné ohodnotenie
Zmiešaná mzda	Podiel na výsledku hospodárenia
Naturálna mzda	
Mzda za očakávané výsledky práce	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príjem zamestnanca môže pozostávať z dvoch zložiek: zo základnej zložky, na ktorú má zamestnanec nárok a zamestnávateľ mu ju musí vyplatiť, a z pohyblivej (variabilnej) zložky, ktorú zamestnanec môže dostať ako ohodnotenie svojho skutočného výkonu a pracovného správania, ak o tom zamestnávateľ – často s cieľom stimulovať zamestnanca – rozhodne.

Základnú (fixnú) zložku mzdy tvorí tarifná mzda, náhrady mzdy, príplatky a doplatky, ktoré sú po splnení stanovených podmienok nárokovateľné. Základné dva druhy tarifnej mzdy sú časová a úkolová mzda. Časová mzda môže byť používaná ako hodinová (základom je hodinová mzdová tarifa) alebo mesačná (mesačná platová tarifa). Časová mzda sa používa najmä pri odmeňovaní administratívnych zamestnancov (mesačná), ale tiež pri odmeňovaní robotníkov, ktorí pracujú na čas (hodinová).

Úkolovú mzdu je vhodné využívať najmä vo výrobných podnikoch, kde má zmysel zamestnanca odmeňovať napríklad za realizovanú jednotku práce, napr. za každý vyrobený kus alebo za každý opracovaný výrobok a pod. Úkolovú mzdu možno pružne prispôbiť požiadavkám zamestnávateľa v závislosti od cieľa, ktorý chce jej využívaním dosiahnuť. Predpokladá sa však dobrá merateľnosť pracovného výkonu a kvalitne vypracované technicko-hospodárske normy.

Ak stačí zamestnanca odmeňovať za požadovaný výkon (napr. za jeden vyrobený výrobok), možno použiť *priamu úkolovú mzdu*, ktorú vypočítame ako súčin počtu realizovaných výkonov a sadzby za jednotku výkonu. Úkolová mzda je považovaná za najjednoduchší typ pohnútkovej (motivačnej) mzdy.

Ak chce zamestnávateľ zamestnanca motivovať k vyššiemu výkonu, využíva *progresívnu úkolovú mzdu*, kedy za realizované výkony, ktoré zamestnanec vyprodukoval „nad plán“, dostane vyššiu sadzbu za jednotku výkonu; teda čím viac vyrobí, tým viac peňazí dostane. Objem výkonov, ktorý stanovuje norma je platený základnou sadzbou za jednotku výkonu a to, čo zamestnanec vyrobí nad normu, bude platené zvýšenou sadzbou. Tu je však nevyhnutné dbať na kvalitu produkcie, aby snaha vyrobiť čo najviac nebola príčinou rastu podielu nepodarkov.

V niektorých odvetviach je naopak nežiaduce, aby zamestnanci produkovali viac výkonov, ako stanovujú podnikové normy. Sú to napríklad výroby, kde sa kladie vysoký dôraz na kvalitu a presnosť, preto sa od zamestnancov vyžaduje, aby všetky činnosti vykonávali prísne podľa noriem a v presne stanovený čas. Vtedy je možné využívať *degresívnu úkolovú mzdu*, pri ktorej sa sadzba za jednotku výkonu s rastom objemu výkonov nad normu znižuje; teda zamestnanec čím viac vyrobí (nad normu), tým menej peňazí za jednotku výkonu dostane. Opäť platí – tak ako pri progresívnej úkolovej mzde – že objem výkonov, ktoré stanovuje norma, je platený základnou sadzbou za jednotku výkonu a to, čo presahuje normu je ohodnotené zníženou sadzbou.

Podielová mzda sa uplatňuje najmä v obchodných činnostiach, prípadne v službách, kde je odmena zamestnanca priamo (priama podielová mzda) alebo čiastočne závislá od objemu predaja. Pri čiastočnej závislosti odmeny na objeme predaja má zamestnanec stanovený základ a k nemu dostáva províziu za predané

množstvo. Ide teda o odmeňovanie v závislosti od výkonu zamestnanca, je však potrebné brať do úvahy nielen plán predaja, ktorý má zamestnanec splniť, ale aj ďalšie faktory, pretože situácia na trhu sa môže z rôznych príčin zmeniť.

Zmiešaná mzda umožňuje vhodnú vzájomnú kombináciu vyššie uvedených druhov miezd (napríklad časovej a úkolovej alebo časovej a podielovej).

Mzda za očakávané výsledky práce (penzumová mzda) je odmenou za dohodnutý súbor prác (určité penzum) v stanovenom objeme a kvalite za určitý čas. Môže ísť napríklad o mzdu s meraným denným výkonom, alebo o zmluvnú mzdu, ktorá sa využíva najmä vo vzťahu k top manažérom a manažérom, alebo o tzv. programovú mzdu, ktorá je dohodnutá ako pravidelne vyplácaná suma počas trvania práce v určitom programe a po jeho ukončení v očakávanej kvalite a čase sa zamestnancovi dopláca pohyblivá zložka mzdy.

K nárokovateľným zložkám mzdy patria tiež náhrady mzdy. Ide o náhradu mzdy za čas, kedy zamestnanec nemohol pracovať, pretože bol sviatok, mal dovolenku a pod. Pre výpočet náhrady mzdy zamestnávateľ sleduje prekážky v práci na strane zamestnanca (dovolenka, práceneschopnosť, OČR, školenia, štúdium a pod.) a na strane podniku (prestoje, nepriaznivé poveternostné podmienky, nepredvídané okolnosti či prírodné katastrofy). Ak zamestnanec splní všetky zákonom stanovené podmienky, zamestnávateľ mu vyplatí náhradu mzdy.

Príplatky môžu byť dobrovoľné alebo povinné (zo zákona). Podľa zákonníka práce zamestnancovi patrí príplatok alebo mzdové zvýhodnenie za pracovnú pohotovosť, prácu nadčas, nočnú prácu, prácu vo sviatok a za prácu v sťaženom a zdraví škodlivom pracovnom prostredí.

Pri hodnotení podľa pevne stanovených mzdových taríf do stupňov je náročné odmeniť individuálne, nadpriemerné výkony. Na zvýšenie mzdy zamestnanca je potrebné previesť ho do vyššieho tarifného stupňa, alebo ho hodnotiť prostredníctvom doplnkových foriem miezd (prémie, odmeny, podiel na výsledku hospodárenia a iné). Zamestnávateľa preto vytvárajú vlastný mzdový systém, určitý logický rámec pre riadenie základných peňažných odmien v podniku.

Doplnkové (pohyblivé) zložky mzdy dopĺňajú základnú mzdu a pri správnom rozhodnutí o ich použití môžu mať výrazný stimulačný účinok. Ako sme už uviedli vyššie, nie sú nárokovateľné zo zákona; spôsob ich priznávania a vyplácania zamestnancom je uvádzaný v interných mzdových predpisoch podniku alebo v pracovnej zmluve. Patria k nim: prémie, odmeny, osobné ohodnotenie a podiely na výsledku hospodárenia.

Prémie sa stanovujú na základe plnenia vopred stanovených ukazovateľov, prípadne sú dohodnuté už v pracovnej zmluve, a to ako pevná čiastka (suma) alebo ako percento z určitého základu (napríklad z časovej mzdy). Bývajú vyplácané pravidelne napríklad mesačne, štvrtročne, polročne alebo ročne. Mesačné prémie sú charakteristické pre výrobných robotníkov a väčšinou odrážajú ich výkon v sledovanom mesiaci – produktivitu a kvalitu ich práce.

Odmeny môžu byť zamestnancom vyplácané za výkon, za zásluhy, či za úsporu času. Jednorazové (mimoriadne) odmeny sú viazané na plnenie konkrétnych úloh

(napríklad vykonanie inventarizácie majetku), zamestnávateľ však môže využívať aj odmeny vyplácané v pravidelných intervaloch.

Zamestnancom odmeňovaným časovou mzdou často ako variabilnú zložku mzdy zamestnávateľ vypláca *osobné ohodnotenie*, ktorého strop zvyčajne býva určený ako percentuálny podiel z mesačného platu, pričom nadriadený každý mesiac zamestnancovi podľa jeho výkonu priznáva určitú časť stanoveného maxima.

Podnikateľská sféra často využíva ako významný stimulačný faktor podiel na výsledku hospodárenia a zamestnanecké akcie, kedy sú zamestnanci priamo zainteresovaní na činnosti a výsledkoch podniku.

Ďalšie spôsoby odmeňovania a motivácie zamestnancov sú odmeny za predkladanie efektívnych zlepšovacích návrhov, alebo Scanlonov systém, čo je prémieovanie zamestnancov založené na úspore nákladov práce.

V prípade, že sa zamestnávateľ snaží získať nového kvalitného zamestnanca, môže mu poskytnúť tzv. náborový príplatok, prípadne mu uhradí časť nákladov spojených so sťahovaním, ak sa musí kvôli práci presťahovať do iného mesta.

Mnoho podnikateľských subjektov často poskytuje svojim zamestnancom trináste a štrnásť platy, príspevky na dovolenku alebo Vianoce. Z prostriedkov sociálneho fondu zamestnávateľ vypláca určité prostriedky napríklad pri príležitosti životného jubilea zamestnancov, alebo pri okrúhlom výročí ich pôsobenia v podniku a pod.

Udržaniu kvalifikovaných zamestnancov môže napomáhať odmena za úsilie zamestnanca k získaniu vyššieho vzdelania alebo kvalifikácie. Ak sa zamestnávateľ snaží udržať si zamestnanca, vyplatí mu určitú sumu peňazí, aby neodišiel k inému zamestnávateľovi – tejto čiastke sa hovorí „zlaté putá“.

Záver

Nami oslovení podnikatelia a manažéri podnikov pôsobiacich v prešovskom regióne nám poskytli informácie o ich personálnej práci a odmeňovaní. Oslovili sme 50 zástupcov podnikateľských subjektov. Pre spoluprácu s nami sa rozhodlo 37 z nich. Poskytli nám veľmi cenné informácie, ktoré napomohli tvorbe tohto príspevku.

K problémom odmeňovania zamestnancov pracujúcich v malých a stredných podnikoch patrí správne zaradenie zamestnanca podľa náročnosti jeho práce do stupňov uvedených v Zákonníku práce (73 % respondentov) a spravodlivé odmeňovanie (81 % respondentov).

V praxi pokladajú zamestnávatelia za dostatočné a spravodlivé hodnotiť zamestnancov podľa minimálneho mzdového nároku a prostredníctvom podielu na objeme dosiahnutých tržieb pohyblivou zložkou mzdy. Nezohľadňujú individuálne aspekty náročnosti vykonávanej práce na konkrétnom pracovnom mieste.

Obsah niektorých prác je náročné zatriediť do konkrétneho stupňa náročnosti. Ak zamestnávatelia nezatriedia správne pracovné miesta do stupňov podľa

náročnosti vykonávanej práce, zamestnanci nie sú správne odmeňovaní v pevnej zložke mzdy. Tento problém prezentujú nami oslovení podnikatelia ako významný. Mnohí uvádzajú, že hoci majú kvalitných manažérov ľudských zdrojov, niekedy nedokážu zamestnanca zaradiť konkrétne a ako priznávajú, často ich zaradia tak, aby ušetrili, teda už tarifnú mzdu stanovia radšej nižšiu. Po určitom čase, keď sa nový zamestnanec osvedčí, ho možno preradia do vyššej tarifnej triedy.

Pokiaľ ide o využívanie jednotlivých foriem miezd, naturálnu mzdu využíva 14 % respondentov (najčastejšie poľnohospodárska výroba). Pohyblivú zložku mzdy využíva 84 % respondentov, pričom menej ako jedna tretina z nich u niektorých zamestnancov pohyblivú zložku nevyužíva vôbec.

Pohyblivú zložku mzdy určujú zamestnávateľia svojim zamestnancom podľa subjektívneho rozhodnutia ich nadriadených, čo na jednej strane umožňuje individuálne hodnotenie, pri nesprávne stanovených a použitých kritériách hodnotenia však môžu mať zamestnanci dojem nesprávneho (nespravodlivého) ohodnotenia ich práce. Preto je nevyhnutné, aby zamestnávateľ so zamestnancami komunikoval, svoje hodnotenie zdôvodnil a očakával spätnú väzbu. Výsledky svojich zistení môže následne využívať pri tvorbe (resp. korekcii) mzdového systému v podniku a spravodlivom odmeňovaní.

Kľúčové slová

odmeňovanie zamestnancov, mzda, minimálna mzda, mzdový systém, formy mzdy

Literatúra

1. HAMAJ, P. 2005. Sociológia práce. Liptovský Mikuláš : 4D, s. r. o., 2005. s. 51. ISBN 80-969291-2-7.
2. JANIČKOVÁ, J. *Rast významu ľudských zdrojov v prechode ekonomiky na informačnú spoločnosť*. In: Zborník prác z 5. Medzinárodnej vedeckej konferencie doktorandov EDAMBA na EU v Bratislave. Bratislava: 2002, s. 119 – 123. ISBN 80-225-1588-4.
3. JONIAKOVÁ, Z., BLŠŤÁKOVÁ, J. 2005. Odmeňovanie a stimulovanie, Bratislava: Ekonóm, 2005. s. 4. ISBN 80-225-1941-3.
4. KOUBEK, J. 2001. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2001. s. 295 – 296. ISBN 80-7261-033-3.
5. MARKOVÁ, V. 2006. Hmotná stimulácia – učebný text ku kurzu, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB Banská Bystrica, Občianske združenie Ekonómia, 2006, s. 8.
6. MIHALČOVÁ, B., JANIČKOVÁ, J. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Košice : EU BA, PHVF Košice.

Summary

Article is focused on payment in relationship between employer and employee. We characterize wage and wage system, minimum wage. We discussed with managers of Slovak small and medium sized enterprises about problems they meet in their human resources management, in using time wages and task wages, truck system and about quantum merit. The analyses of our findings we used to quantify and set main problems.

Adresa autora

Ing. Katarína Zimermanová, PhD.
Inštitút manažérskych systémov
Ekonomická fakulta, DP Poprad
Univerzita Mateja Bela
Nábřežie Jána Pavla II. 2802/3
Slovensko
Tel.: +0421(0)52 / 7167 239
Fax.: +0421(0)52 / 7721 196
E-mail: katarina.zimermanova@umb.sk