

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 18200/I/2012/2137638324

**VPLYV VONKAJŠÍCH A VNÚTORNÝCH  
FAKTOROV NA SYSTÉM ODMEŇOVANIA**

**Diplomová práca**

**2012**

**Bc. Juraj Slezák**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**VPLYV VONKAJŠÍCH A VNÚTORNÝCH  
FAKTOROV NA SYSTÉM ODMEŇOVANIA**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** 6284 8 09 Personálny manažment podniku

**Študijný odbor:** 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Školiteľ:** Ing. Rudolf Gálik, CSc.

**Bratislava 2012**

**Bc. Juraj Slezák**

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 28.4.2012

.....  
Juraj Slezák



## Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce Ing. Rudolfovi Gálikovi, CSc. za pomoc, ochotu, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní diplomovej práce. Zároveň ďakujem všetkým, ktorí mi pomohli pri získavaní a spracúvaní informácií.

## **ABSTRAKT**

SLEZÁK, Juraj: *Vplyv vonkajších a vnútorných faktorov na systém odmeňovania*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu. – Ing. Rudolf Gálik, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2012, počet strán (71 s.)

Cieľom záverečnej práce bolo poskytnúť prehľadnú analýzu vplyvu kľúčových vonkajších faktorov na systém odmeňovania v telekomunikačnej spoločnosti GTS Slovakia a.s.

Práca je rozdelená do 5 kapitol, obsahuje 1 graf, 9 tabuliek a 1 prílohu.

V prvej kapitole sa venujeme problematike odmeňovania, systému odmeňovania, jednotlivým vonkajším a vnútorným faktorom, ktoré ho ovplyvňujú a analýze ich vplyvu.

V druhej kapitole vymedzujeme hlavný cieľ práce a konkretizujeme ho na jednotlivé parciálne ciele.

Obsahom tretej kapitoly je metodika práce a metódy skúmania, ktoré sme použili pri spracovaní práce.

V časti výsledky práce sa oboznamujeme so spoločnosťou GTS Slovakia, a. s. a jej systémom odmeňovania, analyzujeme všetky kľúčové vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania v spoločnosti a analyzujeme ich vplyv.

V záverečnej kapitole uvádzame náš názor na získané výsledky. Formulujeme konkrétne návrhy na riešenie.

Na základe výsledkov skúmania môžeme skonštatovať, že systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. ovplyvňujú všetky kľúčové vonkajšie faktory okrem faktora s názvom Regionálne rozdiely, nakoľko sa spoločnosť prísne drží stratégie rovnosti a spravodlivosti v odmeňovaní.

### **Kľúčové slová**

systém odmeňovania, zamestnanecké výhody, mzda, vonkajšie a vnútorné faktory, konkurencia, zamestnanec

## **ABSTRACT**

SLEZÁK, Juraj: *The impact of external and internal factors on the reward system.* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management. - Ing. Rudolf Gálik, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2012, 71 p.

The aim of the thesis was to provide clear overview of the impact analysis of external key factors to the system of remuneration in the telecommunications company GTS Slovakia, a.s.

The study is consists of 5 chapters, Includes a chart, 9 tables and 1 attachments.

The first chapter is dedicated to the issue of compensation, remuneration system, various internal and external factors affecting it and analysis their impact.

The second chapter defines the main objective of the study and specifies it on the various partial objectives.

Content of the third chapter is the methodology of study and methods of inquiry which we used in the processing study.

In the part the results of the work we familiar with GTS Slovakia, a.s. and its system of remuneration, we analysis all the key external factors affecting the company's reward system and analysis their impact.

The final chapter describes our view of the obtained results. We formulate concrete proposals for solutions.

Based on the results of the investigation we can conclude that the reward system in company GTS Slovakia, a. s. affect all key external factors except factor called regional differences because the company keeps strict strategy of equality and fairness in remuneration.

### **Keywords**

system of remuneration, employee benefits, wages, external and internal factors, competition, employment

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vymedzenie systému odmeňovania .....	11
1.1.1 Úlohy systému odmeňovania.....	12
1.1.2 Mzdový systém podniku .....	14
1.1.3 Zamestnanecké výhody a služby .....	19
1.2 Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania .....	21
1.3 Vplyv faktorov na systém odmeňovania.....	24
<b>2. Cieľ práce .....</b>	<b>32</b>
<b>3. Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Výsledky práce .....</b>	<b>35</b>
4.1 Charakteristika spoločnosti GTS Slovakia, a.s. ....	35
4.2 Systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a.s. ....	41
4.3 Vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a.s. ....	43
4.4 Analýza vplyvu jednotlivých vonkajších faktorov na systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia a.s. ....	53
4.5 Zhodnotenie zistených výsledkov .....	62
<b>5. Diskusia.....</b>	<b>64</b>
<b>Záver .....</b>	<b>67</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>68</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>70</b>

## Úvod

Problematika odmeňovania patrí v súčasnosti k rozhodujúcim otázkam riadenia ľudských zdrojov. Prostredníctvom systému odmeňovania ovplyvňuje podnik výkon a správanie pracovníkov želaným smerom, čím sa podporuje dosahovanie cieľov podniku. Neexistuje však presný obraz ako by mal vyzerat' efektívny systém odmeňovania. Podniky majú k dispozícii celý rad nástrojov, ktoré môžu použiť pri tvorbe vlastného systému odmeňovania. Ak chcú, aby bol ich systém funkčný, spravodlivý a motivačne pôsobiaci, mal by byť vytvorený podľa potrieb daného podniku, vyhovovať jeho špecifikám a tiež by mal uspokojovať aj potreby pracovníkov. Len takýto systém môže byť efektívny.

Tvorbu systému odmeňovania ovplyvňuje veľké množstvo vplyvov z vnútra podniku, ako aj z jeho okolia, ktorým musia podniky venovať veľkú pozornosť.

Hlavným cieľom našej diplomovej práce je na základe získaných teoretických poznatkov analyzovať vplyv jednotlivých vonkajších a vnútorných faktorov na systém odmeňovania v telekomunikačnej spoločnosti GTS Slovakia a. s.

Stimulom pre výber našej témy bol hlavne veľký nedostatok informácií a údajov, našim cieľom je podrobnejšie analyzovať vplyv kľúčových vonkajších a vnútorných faktorov na systém odmeňovania a taktiež zdôrazniť dôležitosť nepodceňovania tohto vplyvu.

Naša práca sa skladá z piatich kapitol.

Prvá kapitola práce sa zaoberá vysvetlením pojmu odmeňovanie. Ďalej sa zaoberá vymedzením systému odmeňovania, ako ho definujú a štrukturalizujú jednotliví autori a jeho úlohami. Oboznamuje nás so mzdovým systémom a taktiež so zamestnaneckými výhodami a službami. Druhá podkapitola nás oboznamuje s faktormi, ktoré jednotliví autori považujú za kľúčové pri tvorbe systému odmeňovania. Tretia podkapitola nás oboznamuje s vplyvom vonkajších a vnútorných faktorov na systém odmeňovania, ktoré sme si na základe získaných poznatkov určili za kľúčové.

Druhá kapitola obsahuje definíciu hlavného cieľa našej diplomovej práce a tiež jeho rozpracovanie na čiastkové ciele.

Tretia kapitola sa zaoberá metódami skúmania a metodikou práce. V nej opisujeme, aké metódy sme pri svojej práci využili a tiež spôsob, akým sme dospeli k získaným údajom a záverom. Spomíname štúdium domácej a zahraničnej literatúry, štúdium odborných článkov, návštevu odborných internetových stránok, skúmanie štatistík, štúdium interných dokumentov spoločnosti a taktiež rozhovor s generálnym riaditeľom, s manažérmi oddelení a hlavnou personalistkou spoločnosti.

Štvrtú kapitolu predstavujú výsledky práce. Ide o samostatnú kapitolu, v ktorej objasníme výsledky nášho prieskumu a vytvoríme si vlastný názor na skúmanú problematiku.

Poslednou kapitolou je diskusia, ktorá spolu s výsledkami práce tvorí najvýznamnejšiu časť diplomovej práce. Poskytuje dostatočný priestor pre kreatívnu tvorbu. Komentuje všetky poznatky a skutočnosti v konfrontácii s výstupmi iných autorov.

## **1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí**

Odmeňovanie pracovníkov je jednou z najvýznamnejších a najstarších personálnych činností. Pod tlakom silnejúcej konkurencie sú podniky nútené svoju pozornosť sústrediť na zvyšovanie výkonnosti svojich pracovníkov, avšak na druhej strane musia svoju pozornosť zamerať aj na utváranie ich pocitu spokojnosti. Dôležitý nástroj, ktorý môže významne pomôcť podnikom tento problém vyriešiť je riadenie pracovnej stimulácie a jej ťažisko, ktorým je efektívny a funkčný systém odmeňovania.

### **1.1 Vymedzenie systému odmeňovania**

V minulosti sa za odmenu pokladala mzda alebo iné peňažné plnenie ako kompenzácia za uskutočnenú prácu. V posledných rokoch došlo k výrazným zmenám v oblasti odmeňovania. Poňatie odmeny v súčasnosti sa odlišuje od tradičného chápania. Prístupy jednotlivých autorov nie sú rovnaké, rôzne štrukturalizujú a definujú systém odmeňovania. Jedno však majú spoločné, a to, že všetky tento pojem značne rozširujú.

Podľa autorov Livian a Pražská<sup>1</sup> pozostáva systém odmeňovania z 3 základných kategórií, a to z priameho peňažného odmeňovania, nepriameho peňažného odmeňovania a nepeňažného odmeňovania.

Medzi priame peňažné odmeňovanie zaraďujú mzdu, ako aj rozličné mzdové zvýhodnenia, odmeny, prémie a provízie.

Nepriame peňažné odmeňovanie sa uskutočňuje formou pôžičiek poskytovaných pracovníkom podniku, zamestnaneckých akcií, príplatkov na ošatenie a stravovanie, poistenia a pod.

Medzi nepriame odmeňovanie zaraďujú iné materiálne hodnoty ako poskytnutie služobného telefónu a automobilu a rôzne iné sociálne výhody a služby, akými sú možnosť využívania rekreačných zariadení, starostlivosť o deti, rôzne formy poradenstva a pod.

---

<sup>1</sup> Livian, Y. F. – Pražská, L.: Řízení lidských zdrojů v Evropě. HZ Systém, 1997, str. 98.

Autori Byars a Rue<sup>2</sup>, ako i Koubek<sup>3</sup> rozširujú systém odmeňovania oproti predchádzajúcim autorom. Do systému odmeňovania zaraďujú mnohé kategórie nehmotnej povahy, ktoré môžu taktiež plniť funkciu odmeny za uskutočnenú prácu. Podľa nich tvoria systém odmeňovania osobné a neosobné odmeny.

Osobné odmeny nemajú hmatateľnú podobu a sú človeku vlastné, odvíjajú sa od záujmov, potrieb, postojov a preferovaných hodnôt pracovníka. Súvisia s úspechom, pocitom spokojnosti, osobným rastom, neformálnym uznaním a so spokojnosťou s dobre urobenou prácou.

Neosobné odmeny majú viac hmotnú povahu, rozdeľuje a kontroluje ich zamestnávateľ na rozdiel od osobných odmien. Ide o mzdu a iné peňažné odmeny, povýšenie, formálne uznanie, sociálne výhody a pracovné prostredie.

Podľa Armstronga<sup>4</sup> pozostáva systém odmeňovania z peňažnej odmeny, zamestnaneckých výhod a nepeňažnej odmeny.

Peňažnú odmenu tvoria základná mzda alebo plat, zásluhová odmena a príplatky.

Zamestnanecké výhody tvoria nemocenské dávky, dôchodok, služobné autá, úhrada poisťného a mnoho ďalších zamestnaneckých výhod.

Nepeňažnú odmenu tvoria pocit úspešnosti, uznanie, autonómia, príležitosti k rozvoju kariéry, poskytovanie vzdelania, kvalitné vedenie od nadriadených a podobne.

Podľa uvedených charakteristík jednotlivých autorov možno dospieť k názoru, že súčasná teória definuje systém odmeňovania omnoho komplexnejšie a zahŕňa do neho aj rozličné nepeňažné formy odmeny, ktoré často nemajú hmotnú povahu, avšak rovnako prispievajú k spokojnosti pracovníka, jeho pocitu dôležitosti a užitočnosti. Podniky majú veľa možností v odmeňovaní svojich pracovníkov a je iba na nich, ako ich využijú.

### *1.1.1 Úlohy systému odmeňovania*

Ak chcú podniky vytvoriť systém odmeňovania, ktorý bude spravodlivý, primeraný a motivačne pôsobiaci, musia ho skonštruovať tak, aby bol v súlade s potrebami daného podniku, vyhovoval jeho špecifikám, avšak rovnako by mal uspokojovať i potreby jeho

---

<sup>2</sup> Byars, L. L., Rue, L.W.: Human resources management. Boston: IRWIN 1991, str. 299.

<sup>3</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1988, str. 237.

<sup>4</sup> Armstrong, M.: Odměňování pracovníků. Praha, Grada Publishing 2009, str. 25.

zamestnancov. Z toho dôvodu je vhodné, aby sa pracovníci podieľali na jeho vytvorení, zavedení i fungovaní, aby sa stal spoločným vlastníctvom, spoločnou zodpovednosťou vlastníka firmy, vedenia i pracovníkov. Len takýto systém odmeňovania môže byť akceptovaný obojstranne.

„Systém odmeňovania však nie je iba nástrojom kompenzácie pracovníkov za vykonanú prácu, ale musí plniť aj ďalšie funkcie:“<sup>5</sup>

- Prilákať potrebný počet uchádzačov o prácu, a to požadovanej kvality.
- Stabilizovať výkonných zamestnancov.
- Odmeňovať pracovníkov podľa významu a náročnosti nimi vykonávanej práce.
- Odmeňovať pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalitu, skúsenosť a schopnosti, teda za všetko, čo do firmy prinášajú.
- Prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti podniku na trhu.
- Zabezpečiť si ich ochotu podávať vysoký výkon.
- Prostredníctvom systému odmeňovania formovať taký kolektív so zdravými pracovnými a medziľudskými vzťahmi, ktorý by bol schopný realizovať podnikové ciele.
- Zabezpečiť nákladovú racionálnosť a efektívnosť vzhľadom na možnosti podniku.

Zamestnanci vyžadujú od systému odmeňovania:<sup>6</sup>

- Uspokojenie vlastných potrieb.
- Pocit spravodlivosti v odmeňovaní, ktorý je často preferovaný pred absolútnou výškou mzdy.
- Sociálnu istotu, životnú stabilitu a jasnú perspektívu, vrátane možnosti budúcich zárobkov.
- Možnosť sebarealizácie.

Na základe uvedených informácií môžeme konštatovať, že podnik ovplyvňuje prostredníctvom svojho systému odmeňovania pracovný výkon a správanie svojich pracovníkov, ich postoje k práci a taktiež k samotnému podniku želaným smerom. Správanie zamestnancov v súlade so stratégiou a cieľmi podniku sa zabezpečuje prostredníctvom odmeňovania dobrých výsledkov a tým sa dosahuje aj efektívnosť

---

<sup>5</sup> Porovnej Sibson, R. E.: Compensation. New York, AMACOM 1974, str. 8-9.

<sup>6</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 161.

podnikovej činnosti. Na to je však potrebné vytvorenie systému odmeňovania, ktorý bude spolu s ďalšími zložkami personálneho riadenia flexibilne reagovať na zmeny podmienok a cieľov prostredníctvom zmeny využívaných nástrojov.

### 1.1.2 Mzdový systém podniku

Milkovich a Boudreau<sup>7</sup> definujú mzdový systém ako model, ktorý obsahuje tieto 3 základné časti:

1. Ciele mzdovej politiky, čiže predpokladané výsledky.
2. Mzdovú politiku, ktorá tvorí jeho základ a vyjadruje spôsob dosahovania stanovených cieľov.
3. Postupy transformujúce mzdovú politiku do praxe.

Kleibl<sup>8</sup> zase definuje mzdový systém ako vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa utvára individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií, zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky.

Dôležitou úlohou v procese tvorby mzdového systému je zadefinovať a určiť:<sup>9</sup>

1. Ciele, ktoré podnik svojou mzdovou politikou sleduje.
2. Faktory ovplyvňujúce stanovenie jednotlivých zložiek individuálnej mzdy.
3. Účinné nástroje, ako i postup na vypracovanie samotného mzdového systému.

Ciele, ktoré podnik sleduje svojou mzdovou politikou bývajú definované veľmi zoširoka a multidimenzionálne. Aby ich podnik mohol splniť, musí jeho mzdový systém splňať nasledovné podmienky:<sup>10</sup>

- Vnútoraná konzistencia – je výsledkom porovnávania jednotlivých prác v rámci organizácie. Hovorí o tom, že práce rôznej hodnoty by mali byť aj rôzne zaplatené. Mzdové vzťahy by mali rešpektovať rozdiely v schopnostiach požadovaných pri výkone práce, v obsahu prác a v relatívnom prínose prác k napĺňaniu cieľov

<sup>7</sup> Milkovich, G. T. – Boudreau, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 1993, str. 542.

<sup>8</sup> Kleibl, J., Huttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE1988, str. 5.

<sup>9</sup> Kachaňáková, A. – Nachtmannová O. – Joniaková Z.: Personálny manažment. Bratislava : IURA Edition 2011, str. 165.

<sup>10</sup> Kachaňáková, A. – Nachtmannová O. – Joniaková Z.: Personálny manažment. Bratislava : IURA Edition 2011, str. 165.

organizácie. Vnútnú konzistenciu možno dosiahnuť prostredníctvom hodnotenia práce a rešpektovaním jeho výstupov pri tvorbe sústavy tarifných miezd.

- Vonkajšia mzdová konkurencieschopnosť – vyjadruje schopnosť podniku poskytovať svojim zamestnancom mzdy porovnateľné s konkurenciou. Vyjadruje tak požiadavku odmeňovať porovnateľnou mzdou zamestnancov vykonávajúcich u rôznych zamestnávateľov podobné práce.
- Zohľadnenie prínosu jednotlivých zamestnancov na základe seniority alebo výkonu – rešpektovaním tejto podmienky sa zabezpečuje stimulácia výkonu pracovníkov prostredníctvom poskytovania odlišnej mzdy pracovníkom vykonávajúcim rovnakú prácu, avšak odlišný výkon.
- Kompetentné riadenie – bez neho je nefunkčný aj najdokonalejší návrh mzdového systému. Riadenie mzdového systému si vyžaduje projektovanie a plánovanie, systematický výber nástrojov a ich následné prepojenie do systému, komunikáciu so zamestnancami a hodnotenia prídavku systému na splnenie vytýčených cieľov.

Všetky tieto uvedené aspekty sú rovnako významné. Aj tak sa podnik môže rozhodnúť, že v určitom časovom období bude uprednostňovať jeden z nich. Celkovo je však dôležité pre úspech vybranej mzdovej stratégie zabezpečenie ich vyváženosti.

Na splnenie cieľov mzdovej politiky sa využívajú nasledovné nástroje mzdového systému:<sup>11</sup>

- Podnikové kvalifikačné katalógy – predstavujú výstup procesu hodnotenia práce, zobrazujú charakteristiky jednotlivých prác a ich zaradenie do tarifných tried a taktiež kvalifikačné požiadavky potrebné na zaradenie pracovníka do danej tarifnej triedy.
- Stupnice mzdových taríf – pri zohľadnení rozdielov v relatívnej hodnote daných prác ako aj situácie na trhu práce priradujú tarifným triedam konkrétne výšky mzdových taríf.
- Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia – ich minimálna výška je upravená zákonom a sú vyplácané ako náhrada za prácu v nevyhovujúcich, prípadne škodlivých podmienkach.

---

<sup>11</sup> Kachaňáková, A. – Nachtmannová O. – Joniaková Z.: Personálny manažment. Bratislava : IURA Edition 2011, str. 165.

- Mzdové formy – sú nástrojom umožňujúcim podniku mzdovo oceňovať pracovné správanie a výsledky práce zamestnancov, a tak zvyšovať účinnosť svojho mzdového systému. Pomocou mzdových foriem sú zamestnanci odmeňovaní za to, ako dobre svoju prácu vykonávajú. Mzdové formy nám dávajú možnosť dosiahnuť mzdovú diferenciaciu pri prácach rovnakej hodnoty a vykonávaných rôznymi pracovníkmi. Pre podnik je kľúčové, vybrať z pomedzi všetkých mzdových foriem a ich modifikácií, ktoré sa v mzdovej praxi nachádzajú takú kombináciu, ktorá bude najlepšie vyhovovať jeho potrebám a zároveň aj potrebám samotných zamestnancov. Neexistuje však návod na výber tých najlepších, pretože neexistuje taká mzdová forma, ktorá by bola všeobecne účinnejšia ako ostatné, a to preto, že ich účinnosť sa dá posudzovať výhradne vo vzťahu k cieľom mzdovej politiky a v súvislosti s ostatnými zložkami daného mzdového systému.

Mzdové formy rozdeľujeme podľa spôsobu ich použitia na 2 skupiny, a to na:<sup>12</sup>

- Základné mzdové formy – používajú sa samostatne, tvoria základ odmeny zamestnanca a patrí medzi ne najmä časová mzda, podielová a zmluvná mzda a mzda s meraným denným výkonom. Zväčša tvoria základnú zložku mzdy.
- Doplnkové mzdové formy – sú to rôzne odmeny, prémie a podiely na výsledkoch podniku, ktoré sú charakteristické tým, že sa nepoužívajú samostatne, ale v kombinácii so základnými formami miezd, v spojitosti s ktorými bývajú najčastejšie vyjadrené. Ich cieľom je posilniť spojitosť odmeny s výkonom, a tým zvýšiť jej celkový motivačný účinok. V celkovej štruktúre mzdy spoluvytvárajú jej pohyblivú zložku.

Úvahy jednotlivých autorov o tom, ktorá zložka mzdy má na zamestnancov silnejší motivačný účinok sa líšia. Medzi teoretikmi prevláda názor, že väčšie motivačné pôsobenie má pohyblivá zložka mzdy, pretože je spojená s konkrétnym pracovným výkonom a je tvorená tzv. pohnútkovými formami mzdy. Avšak medzi praktikmi sa stretávame s opačným názorom, podľa ktorého, ak je systém odmeňovania kvalitný, tak motivačne najviac pôsobí práve základná zložka mzdy, konkrétne mzdová tarifa a na ňu nadväzujúce mzdové rozpätie<sup>13</sup>. Vychádza z tvrdenia, že pôsobenie mzdových taríf je dlhodobé a práve podľa nich posudzujú zamestnanci spravodlivosť odmeňovania v spoločnosti, kým stimulácia

<sup>12</sup> Joniaková, Z., - Blštáková, J.: Odmeňovanie a stimulovanie. Bratislava: Ekonóm 2005, str. 42.

<sup>13</sup> Kroliak, D.: Motivácia je kľúčom k úspechu firmy. Hospodárske noviny – príloha Kariéra 15/1999

prostredníctvom odmien a prémieí je krátkodobá a na zamestnanca pôsobiaca málo motivačne.

Mzdové formy možno klasifikovať aj z iného hľadiska, a to podľa časového obdobia, s ktorým pracovný výkon súvisí, a to na:

- Mzdové formy za dosiahnuté výsledky práce.
- Mzdové formy za očakávané výsledky práce, označované aj ako penzumové mzdy<sup>14</sup>. Tieto odmeňujú zamestnanca za vopred dohodnutý výkon, ktorý vykoná v budúcnosti, pričom mu poskytujú záruku mzdy v relatívne dlhšom časovom období, ak bude dodržaná kvalita, množstvo a termín vykonania práce. Využívajú sa hlavne pri odmeňovaní robotníkov, ale aj nižšieho a stredného manažmentu.

Účinnosť mzdových foriem je v praxi podmienená rešpektovaním určitých zásad, ktoré je potrebné dodržiavať pri ich zavádzaní a používaní:<sup>15</sup>

- Jednotliví zamestnanci musia byť oboznámení s úlohami a štandardmi požadovaného výkonu.
- Majú možnosť plniť tieto úlohy a výkonové štandardy počas celého obdobia, ktoré je predmetom hodnotenia.
- Zamestnanci majú možnosť ovplyvniť svoj výkon zmenou svojho správania a svojím rozhodnutím.
- Zamestnanci by mali vedieť aké mzdové formy budú uplatňované pri ich odmeňovaní, ako i to, aká bude ich odmena po dosiahnutí požadovaných výsledkov.
- Formy mzdy by mali byť dostatočne zrozumiteľné, aby stimulovali úsilie vedúce k dosiahnutiu výsledkov.

Nástroje, ktoré sa využívajú pri tvorbe mzdového systému spoločnosti musia byť v zhode s jej špecifikami. Výber týchto nástrojov významne ovplyvňuje homogénnosť vykonávaných prác, veľkosť podniku, rýchlosť zmien organizačnej štruktúry podniku a taktiež uplatňovaná miera formalizácie. Podnik môže voliť tým jednoduchšie mzdové

---

<sup>14</sup> Kleibl, J., Huttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE 1988, str. 92.

<sup>15</sup> Kleibl, J., Huttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE 1988, str. 90.

nástroje, čím menej pracovníkov zamestnáva, čím viac sa podobajú ich pracovné funkcie a taktiež čím rýchlejšími zmenám organizačného charakteru podliehajú.

Tieto nástroje sa používajú s cieľom určiť individuálnu mzdu jednotlivých pracovníkov. Jedným z problémov, ktorý je v súvislosti s touto problematikou potrebné vyriešiť, je určenie optimálnej štruktúry individuálnej mzdy, ktorá pozostáva z fixnej a variabilnej časti. Ich zastúpenie v celkovej mzde pracovníka je podmienené prioritami a cieľmi mzdovej politiky podniku. Ak chce podnik motivovať svojich pracovníkov k zvyšovaniu výkonnosti, tak posilňuje podiel variabilnej zložky na štruktúre celkovej mzdy. Naopak, ak chce podnik stabilizovať svojich pracovníkov, tak posilňuje podiel fixnej zložky na štruktúre celkovej mzdy.

Vzájomný pomer fixnej a variabilnej zložky mzdy zamestnanca ovplyvňujú hlavne tieto faktory:<sup>16</sup>

- Merateľnosť výkonu zamestnanca.
- Miera kontroly nad vlastnou prácou.
- Úroveň spolupráce a závislosti danej pracovnej pozície.
- Schopnosť získať presné a včasné výstupy z procesu hodnotenia výkonu.

Fixnú časť mzdy pracovníka predstavuje jeho tarifná mzda. Je určená prostredníctvom tarifnej stupnice, na báze zaradenia práce vykonávanej zamestnancom v podnikovom kvalifikačnom katalógu. Príslušné mzdové príplatky, ktoré sa v prípade splnenia požadovaných podmienok stávajú nárokovateľnými, dopĺňujú mzdovú tarifu. Aby systém podnikových tarifných miezd fungoval efektívne a prispieval k dosahovaniu cieľov podniku, musí spĺňať podmienku vonkajšej konkurencieschopnosti a vnútornej vyváženosti.

Variabilná časť mzdy pracovníka finančne ohodnocuje reálny výkon zamestnanca ako aj jeho pracovné správanie. Pri určovaní variabilnej zložky môže podnik kombinovať rôzne mzdové formy tak, aby bol dosiahnutý očakávaný stimulačný účinok, ktorý bude v súlade s cieľmi mzdovej politiky podniku. V posledných rokoch dochádza v podnikovej praxi k posilňovaniu variabilných zložiek mzdy. Tento podiel rastie s postupom pracovného miesta smerom nahor v podnikovej hierarchii.

Na záver môžeme povedať, že aj keď súčasné ponímanie odmeňovania ponúka spoločnostiam široké možnosti pre získanie, stabilizovanie a tiež stimulovanie pracovníkov

---

<sup>16</sup> Bajzíkova, E.: Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM 1999, str. 100.

a mzda sa už nepovažuje za jediný a veľakrát ani rozhodujúci prostriedok, aj tak si stále udržiava najväčšiu váhu v systéme odmeňovania pracovníkov a bez nej tento systém nemôže vykonávať svoje funkcie. Mzdový systém tak vytvára jadro systému odmeňovania.

### 1.1.3 Zamestnanecké výhody a služby

Zamestnanecké výhody patria do kategórie odmien, na ktoré vzniká nárok z dôvodu príslušnosti k podniku, nie sú viazané bezprostredne na výkon pracovníka. Táto forma sa pri súčasnom komplexnom chápaní odmeny, zahŕňajúcom rozličné nepeňažné a nehmotné formy, stáva významnou zložkou celkovej odmeny. Významné spoločnosti využívajú v súčasnosti tzv. „balíčkový“ systém odmeňovania. Zamestnanci získavajú ako kompenzáciu za vykonanú prácu balíček rôznych druhov a foriem odmeny. Zamestnanec sa tak zaujíma okrem mzdy alebo platu aj o ďalšie dodatočné výhody a služby, ktoré sa tak stávajú dôležitou nákladovou položkou a vyžadujú si veľkú pozornosť.

Zamestnanecké výhody a služby môžeme rozdeliť do 3 skupín:<sup>17</sup>

- Výhody sociálnej povahy – podnikové pôžičky, rôzne druhy poistenia, materské škôlky a pod.
- Výhody vzťahujúce sa na prácu – vzdelávanie hradené podnikom, predaj tovarov za zvýhodnené ceny, stravovanie a pod.
- Výhody spojené s postavením v organizácii – príspevok na telefón, príspevok na bývanie, poskytnutie služobného automobilu a pod.

Podľa niektorých autorov sa pojem zamestnanecké výhody odlišuje od pojmu zamestnanecké služby. Zamestnanecké výhody majú zamestnancovi pri splnení stanovených kritérií zabezpečiť ochranu v podobe budúceho príjmu (napr. odchod do dôchodku). Zamestnanecké služby majú naopak zvýšiť súčasnú kvalitu života zamestnanca pri minimalizácii vynaložených nákladov.

Medzi zamestnanecké výhody sa zaraďujú tieto kategórie:<sup>18</sup>

- Pokračovanie vo vyplácaní príjmu v prípade pracovnej neschopnosti – zabezpečované rôznymi formami životného a nemocenského poistenia.
- Pokračovanie vo vyplácaní príjmu v prípade straty zamestnania – sem zaraďujeme rozličné formy doplnkového poistenia v nezamestnanosti, plány individuálnych účtov,

<sup>17</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1988, str. 275.

<sup>18</sup> Henderson, R. I.: Comensation Management: Rewarding Performance. Virginia: Reston Publishing Company 1985, str. 434 – 467.

ktoré sú vedené každému zamestnancovi a z ktorých sa zamestnancovi vyplácajú určité finančné sumy pri jeho prepustení, ako aj rôzne druhy náhrad pri ukončení pracovného pomeru.

Medzi zamestnanecké služby sa zaraďujú tieto kategórie:

- Platené pracovné voľno – poskytované formou materskej dovolenky, plateného voľna v čase choroby, dovolenky, sviatkov a pod.
- Platby a úhrady za prevzaté náklady – príspevky na stravu, vzdelávanie, úhrada cestovných nákladov a pod.

Ak chce podnik využiť zamestnanecké služby a výhody na zlepšenie vlastného systému odmeňovania, tak musí zabezpečiť pri ich riadení transparentnosť, adresnosť a dostatočnú informovanosť. Toto môže podnik dosiahnuť zavedením systému voliteľných výhod a služieb, nazývaného „systém kafetéria“, ktorého podstatou je zaangažovanie zamestnancov do výberu nepeňažnej odmeny. Tento systém umožňuje podniku účelnejšie a cielene vynakladať prostriedky a zároveň rozširovať súbor ponúkaných nepeňažných odmien, a tak sa stáva prítiažlivejším pre zamestnancov.

V praxi sa stretávame s nasledovnými modifikáciami „systému kafetéria“:<sup>19</sup>

- Systém jadra – zamestnanecké výhody sú rozdelené do 2 kategórií. Jednu tvorí tzv. pevné jadro, ktoré pozostáva zo sociálnych služieb automaticky poskytovaných všetkým pracovníkom podniku. Tieto sociálne služby nie sú zamestnancami voliteľné a predstavujú určitú najmenšiu úroveň sociálneho zabezpečenia.
- Systém menu – v rámci stanoveného rozpočtu si môže zamestnanec voľne zvoliť zamestnanecké výhody a služby. Ak nevyužije toto právo voľby, tak mu je pridelený štandardný súbor zamestnaneckých výhod a služieb.
- Systém voliteľných blokov – zamestnanec si môže vybrať len niektorý z vopred zadaných súborov zamestnaneckých výhod a služieb.

Zavedenie „systému kafetéria“ zvyšuje spokojnosť zamestnancov, rozvíja ich podnikateľské myslenie a prispieva k ich stabilizácii. Treba však rátať aj so zvýšenými nákladmi na jeho zavedenie a údržbu tohto systému.

---

<sup>19</sup>Joniaková, Z., - Blšťáková, J.: Odmeňovanie a stimulovanie. Bratislava: Ekonóm 2005, str. 73-74.

Na záver môžeme povedať, že dobre skonštruovaný a správne riadený systém zamestnaneckých výhod a služieb umožňuje podniku pri získavaní a stabilizovaní kvalitných pracovníkov zvýšiť konkurencieschopnosť jeho odmeňovania. Prináša aj zlepšenie pracovných podmienok ako aj zníženie fluktuácie zamestnancov, ktoré sa odráža na ich výkone. Aby systém zamestnaneckých výhod a služieb pozitívne pôsobil, je potrebné jeho správne zacielenie, ktoré predpokladá, že podnik pozná motivačný profil svojich zamestnancov a má záujem o ich sociálne potreby. Taktiež musí podnik v súvislosti so zamestnaneckými výhodami a službami zabezpečiť pri ich riadení transparentnosť, adresnosť a dostatočnú informovanosť.

## 1.2 Faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania

Tvorbu systému odmeňovania ovplyvňuje množstvo faktorov. Názory autorov na faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania nie sú totožné. Faktory, ktoré pokladajú jednotliví autori za kľúčové pri tvorbe systému odmeňovania sa líšia.

Podľa autorov Joniaková a Blštáková<sup>20</sup> ovplyvňuje tvorbu systému odmeňovania množstvo faktorov pôsobiacich zvnútra, ale aj z okolia podniku.

Medzi externé faktory zaraďujú:

- celkovú ekonomickú situáciu, fázu ekonomického cyklu, v ktorej sa daná ekonomika práve nachádza,
- situáciu na trhu práce, keď nedostatočná ponuka práce určitej profesie môže výrazne posúvať jej cenu nahor a naopak,
- úroveň existujúcej konkurencie, ktorá núti podniky upravovať vlastnú mzdovú úroveň tak, aby si dokázali získať dostatočné množstvo kvalitnej pracovnej sily,
- legislatívne obmedzenia, ktoré musia podniky rešpektovať pri tvorbe vlastných systémov odmeňovania.

Medzi interné faktory zaraďujú:

- firemnú stratégiu,

---

<sup>20</sup> Joniaková, Z. – Blštáková, J. – Werflová, A.: Odmeňovanie a stimulovanie : praktikum. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. str. 8.

- podnikovú kultúru,
- hodnoty vyznávané v podniku<sup>21</sup>,
- ekonomickú situáciu podniku, jeho konkurencieschopnosť a organizačno – technickú úroveň, ktoré priamo určujú výšku jeho zdrojov, použiteľných pri odmeňovaní zamestnancov.

Podľa autorov Kachaňáková a kolektív<sup>22</sup> ovplyvňujú tvorbu systému odmeňovania tieto faktory:

- faktory súvisiace s organizáciou,
- faktory súvisiace s prácou,
- individuálne faktory.

Medzi faktory súvisiace s organizáciou zaraďujú:

- veľkosť odvetvia, v ktorom podnik pôsobí,
- jeho ziskovosť a platobnú schopnosť,
- podnikovú kultúru a filozofiu,
- podnikovú stratégiu,
- existenciu odborov.

Medzi faktory súvisiace s prácou zaraďujú:

- požadovanú kvalifikáciu,
- mieru zodpovednosti,
- pracovné podmienky.

Medzi individuálne faktory zaraďujú:

- výkon,
- skúsenosti,
- senioritu,
- osobný potenciál zamestnancov.

---

<sup>21</sup> Milkovich, G. T. – Boudreau, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 1993, str. 534.

<sup>22</sup> Kachaňáková, A. – Nachtmannová O. – Joniaková Z.: Personálny manažment. Bratislava : IURA Edition 2011, str. 167.

Podľa autorov Kleibl, Huttlová a Dvořáková<sup>23</sup> možno rozdeliť faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania do 2 kategórii, a to na vnútropodnikové a externé faktory.

Medzi vnútropodnikové faktory zaraďujú:

- Pracovnú funkciu – faktory súvisiace s požiadavkami daného pracovného miesta a jeho postavením v podnikovej hierarchii – premietnutá do mzdovej tarify.
- Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca – úroveň plnenia pracovných úloh – vyjadrené prostredníctvom mzdovej formy.
- Mimoriadne okolnosti práce – pracovné podmienky na konkrétnom pracovnom mieste – zohľadnené v príplatkoch a mzdových zvýhodneniach.

Medzi externé faktory, ktoré musí podnik tiež zohľadniť autori zaraďujú:

- Situáciu na trhu práce – prebytok či nedostatok zamestnancov určitej profesie, úroveň a formy odmeňovania uplatňované konkurenčnými podnikmi – odráža sa v mzdovej úrovni jednotlivých zložiek mzdy.
- Legislatívna úroveň odmeňovania - platné zákony, predpisy a výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania.

Podľa autorov Sherman a Bohlander<sup>24</sup> ovplyvňujú systém odmeňovania podniku interné a externé faktory.

Medzi najvýznamnejšie interné faktory ovplyvňujúce tvorbu systému odmeňovania autori zaraďujú nasledujúce faktory:

- Hodnota pracovného miesta pre podnik.
- Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca.
- Schopnosť podniku vytvárať peňažné zdroje (príjem).

Medzi najvýznamnejšie externé faktory ovplyvňujúce rozhodnutia podniku v otázkach odmeňovania zamestnancov autori zaraďujú tieto faktory:

- Príslušnosť k odvetviu.
- Situácia na trhu práce.

---

<sup>23</sup> Kleibl, J., Huttlová, E., Dvořáková, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE1988, str. 54.

<sup>24</sup> Bohlander, George W. – Sherman, A.: Managing Human Resources. Cincinnati : South-Western Educational Publishing 1992, str. 311-314.

- Regionálne rozdiely – rozdiely v nákladoch na živobytie.
- Odborová organizácia.

Na základe uvedených faktorov od rôznych autorov a ich charakteristík je možné povedať, že tvorbu systému odmeňovania ovplyvňuje veľké množstvo faktorov. Jednotliví autori majú rôzne názory na to, ktoré faktory považovať za kľúčové. Keď však porovnáme názory jednotlivých autorov pridáme k záveru, že v určitých faktoroch sa vlastne zhodujú. Po preštudovaní odbornej literatúry a konzultáciách s vedúcim našej diplomovej práce sme sa stotožnili s názorom autorov Sherman a Bohlander a tieto faktory sme považovali v ďalšej práci za kľúčové.

### **1.3 Vplyv faktorov na systém odmeňovania**

V tejto časti si bližšie rozoberieme vplyv tých faktorov na systém odmeňovania, ktoré sme na základe získaných poznatkov určili za kľúčové.

Z interných faktorov sú to:

1. Hodnota pracovného miesta pre podnik.
2. Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca.
3. Schopnosť podniku vytvárať peňažné zdroje (príjem).

Z externých faktorov sú to:

4. Odvetvie – príslušnosť k odvetviu.
5. Situácia na trhu práce.
6. Regionálne rozdiely.
7. Odborová organizácia.

1. Hodnota pracovného miesta pre podnik – tento pojem zahŕňa faktory súvisiace s požiadavkami daného pracovného miesta a jeho postavením v podnikovej hierarchii. Ide hlavne o faktory ako kvalifikácia, zodpovednosť, úsilie, pracovné podmienky a podobne. Tento pojem vyjadruje, že každá pracovná pozícia má pre podnik inú relatívnu hodnotu. Pracovné pozície s vyššou relatívnou hodnotou pre podnik majú vyššie ohodnotenie ako pracovné pozície s nižšou relatívnou hodnotou. Dôležitým nástrojom na vytvorenie hierarchie prác podľa náročnosti a zabezpečenie diferenciácie v odmeňovaní je hodnotenie

práce. Hodnotenie práce teda spočíva v systematickom hodnotení každej práce alebo pracovnej funkcie vo vzťahu k iným prácam alebo pracovným funkciám v spoločnosti. Určuje relatívnu hodnotu prác a tým utvára rámec na rozhodovanie o platoch a mzdách. Na hodnotenie práce je potrebné predovšetkým určiť, ktoré práce sa budú hodnotiť a vybrať metódu hodnotenia. Použiť možno sumárne metódy hodnotenia alebo analytické metódy hodnotenia. Podstatou sumárnych metód hodnotenia je, že porovnávajú práce ako celok bez ohľadu na jednotlivé aspekty prác. Zaraďujeme medzi ne metódu poradia, párového porovnávania, klasifikačnú metódu a občas aj osobitný prístup tzv. vnútorného porovnávania (benchmarking). Podstatou analytických metód je ocenenie práce na základe kritérií hodnotenia predstavujúcich dohodnuté druhy požiadaviek, ktorým sa priznávajú určité váhy dôležitosti v hodnote práce. Používajú sa jednak úplné analytické postupy (používajú čo najväčší počet kritérií), jednak analytické postupy podľa kľúčových kritérií (obmedzujú sa na niekoľko podstatných charakteristík, ktoré sú potom podrobne členené a merané). Za základnú analytickú metódu hodnotenia práce sa považuje bodovacia metóda. Táto metóda používa porovnanie práce s určitou kvantitatívnou bodovou stupnicou. Vždy sa hodnotí tzv. kľúčová práca – reprezentant skupiny. Dôležitý je aj správny výber najvýznamnejších faktorov (kritérií) vyskytujúcich sa v prácach. Tieto faktory majú byť hodnotené a použité na stanovenie relatívnej hodnoty prác. Na bodovanie je možné použiť rôzny počet faktorov. K typickým faktorom patria:<sup>25</sup>

- vedomosti a zručnosti,
- zodpovednosť,
- rozhodovanie,
- zložitosť,
- interpersonálne zručnosti.

Od toho, akou mierou sú tieto faktory zastúpené na určitom pracovnom mieste, bude sa odvíjať jeho relatívna hodnota. Na podrobnejšie hodnotenie týchto faktorov sa používajú ešte aj tzv. subfaktory a im sú priradené stupne so vzorovými opismi diferencujúcimi špecifické požiadavky daného pracovného miesta pre každý subfaktor. Každému faktoru, subfaktoru a stupňu sa pridelia isté váhy podľa ich dôležitosti pre danú prácu. Hlavnú úlohu pritom zohrávajú úsudok a skúsenosti. Váhy sa určia na základe prideleného počtu bodov. Bodové hodnotenie umožňuje, aby práce s rovnakým alebo

---

<sup>25</sup> Kachaňáková A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT 2003, str. 167.

podobným hodnotením boli zoskupované do tarifných stupňov (tried, skupín) od najmenej zložitejších a náročných k prácam s najvyšším ohodnotením.

Z uvedeného vyplýva, že pomocou hodnotenia práce získame relatívnu hodnotu všetkých prác a pracovných pozícií v podniku, to znamená, že zistíme význam jednotlivých prác pre podnik. Tieto poznatky podnik následne využíva pri odmeňovaní, keď významnejšie práce odmeňuje lepšie ako práce s menším významom pre podnik.

2. Výsledky práce a pracovné správanie zamestnanca – tento faktor nám hovorí o tom, že zamestnanci sú odmeňovaní rôzne podľa ich významu pre podnik. Zamestnanci, ktorí majú pre podnik väčší význam sú odmeňovaní lepšie ako zamestnanci, ktorí majú pre podnik menší význam. Ich význam pre podnik závisí hlavne od ich výsledkov práce a pracovného správania. Zdrojom informácií je hodnotenie zamestnancov. Ide o proces, v ktorom podnik hodnotí výkon a zároveň aj žiaduce kompetencie a pracovné správanie zamestnancov. Ak je hodnotenie dobre pripravené a uskutočňované, jeho výsledky znamenajú prínos nielen pre zamestnancov, ale aj manažérov i pre celý podnik. Umožňuje riadne odmeniť lepších a výkonnejších zamestnancov.

3. Schopnosť podniku vytvárať peňažné zdroje (príjem) – tento faktor významne ovplyvňuje systém odmeňovania. Môžeme sem zaradiť také zložky ako napr.: ekonomická situácia, konkurencieschopnosť a organizačno – technická úroveň podniku, ktoré priamo určujú výšku zdrojov podniku použiteľných pri odmeňovaní zamestnancov.

Podnik, ktorý je schopný vytvárať peňažné zdroje si môže dovoliť odmeňovať svojich zamestnancov nadpriemerne v porovnaní s ostatnými spoločnosťami na trhu. Táto skutočnosť mu umožňuje získať tých najlepších pracovníkov na jednotlivé pracovné pozície spoločnosti. Ak však podnik nie je schopný vytvárať peňažné zdroje, znamená to, že musí znížiť svoje výdavky aby prežil. Na základe údajov z časopisu TREND<sup>26</sup> možno povedať, že ako prvé, čo podnik urobí, bude to, že škrtne výdavky na reklamu a PR. Druhým krokom bude zníženie alebo dokonca zrušenie všetkých výdavkov na rôzne školenia a benefity. Tretí krok je veľmi významný a priamo sa dotýka systému odmeňovania. Skutočnosť, že podnik nedokáže vyprodukovať peňažné prostriedky sa odzrkadlí v znížení pohyblivej zložky mzdy. Toto tvrdenie sa opiera o skutočnosť, že pohyblivá zložka mzdy je naviazaná na výkon podniku. Z toho vyplýva, že keď sa zníži

---

<sup>26</sup> Dostupné na: <http://www.etrend.sk/uploads/flash/trend-top-2010/flip.html>

výkon podniku, zákonite dochádza k zníženiu pohyblivej zložky mzdy. Pohyblivou zložkou mzdy rozumieme také doplnkové mzdové formy, akými sú prémie, odmena, bonus, osobné ohodnotenie, príplatky a podiely na výsledkoch hospodárenia. Ak táto situácia stále pretrváva, dochádza aj k zníženiu mzdových taríf.

Zníženie personálnych nákladov môže byť dosiahnuté aj prepustením určitej skupiny zamestnancov. Stáva sa tak vtedy, ak podnik už ďalej nie je schopný plniť si svoje záväzky voči všetkým zamestnancom a je ohrozená jeho schopnosť prežiť na trhu. Ak existuje krízový personálny scenár, ktorý identifikuje pracovné miesta s nízkou mierou pridanej hodnoty a nízkou úrovňou zhodnocovania ľudského potenciálu, tak by ho mal podnik uplatniť. Ak takýto scenár firma nemá, tak by pri rozhodovaní o zamestnancoch, ktorí budú prepustení, mala vychádzať z analýzy rentability jednotlivých organizačných jednotiek podniku a výstupov z hodnotenia zamestnancov. Aj keď určitá oblasť pôsobenia podniku vykazuje dlhodobo zlé hospodárske výsledky, tak môžu v skupine zamestnancov figurovať ľudia s veľkým ľudským potenciálom pre firmu.

4. Situácia na trhu práce – tento faktor nám hovorí o tom, že mzdovú úroveň podniku ovplyvňuje aj ponuka na trhu práce. Nedostatočná ponuka práce určitej profesie môže výrazne posúvať jej cenu nahor a naopak, prebytok pracovnej sily určitej profesie môže posúvať jej cenu nadol. Tento faktor zároveň obsahuje aj úroveň existujúcej konkurencie, ktorá núti podniky upravovať vlastnú mzdovú úroveň tak, aby si dokázali získať dostatočné množstvo kvalifikovanej pracovnej sily. Treba prihliadať na úroveň a formy odmeňovania uplatňované konkurenčnými podnikmi, odmeňovanie v iných odvetviach a životnú úroveň spoločnosti. Toto všetko sa odráža v úrovni jednotlivých zložiek mzdy.

5. Príslušnosť k odvetviu – tento faktor nám hovorí o tom, že zamestnanci na rovnakých pracovných pozíciách v rôznych odvetviach nezarábajú rovnako. Na základe výsledkov prieskumu platov merces.sk.<sup>27</sup> možno povedať, že najvyššie mesačné platy sú hlavne v službách, a to konkrétne v informačných technológiách, leasingu, bankovníctve, poradenstve a nehnuteľnostiach. Vysoké platy sú aj v oblasti farmácie a telekomunikácii. Z priemyselných odvetví je to hlavne rozvod plynu a výroba elektriny, chemický, automobilový a stavebný priemysel. Výsledky prieskumu poukázali aj na

---

<sup>27</sup> Dostupné na: <http://udalosti.noviny.sk/ekonomika/18-07-2011/zistenia-statistikov-nove-porovnanie-nasich-platov-.html>

odvetvia, v ktorých sa mesačný plat pohybuje hlboko pod celonárodným priemerom. Tradične ide o gastronomický priemysel, textilný priemysel, školstvo, zdravotníctvo a poľnohospodárstvo. Z uvedeného vyplýva, že mesačné platy sú najvyššie v tých odvetviach, ktoré sú najziskovejšie, rozvíjajú sa a vyžadujú kvalifikovanú pracovnú silu. Vzhľadom k tomu, že v školstve a zdravotníctve pracuje vysoký podiel vysoko kvalifikovaných ľudí, priemerné platy v týchto odvetviach sú podhodnotené. Výsledky prieskumu poukázali aj na fakt, že čím hodnotnejšiu prácu zamestnanec vykonáva, tým je jeho plat vyšší.

Tabuľka č. 1.1: Priemerné mesačné platy v jednotlivých odvetviach slovenského hospodárstva za rok 2011.

<b>Sektor</b>	<b>Priemerný mesačný plat v eurách</b>
Finančné služby	891
Služby (ostatné)	878
Výroba, rozvod elektriny, plynu, pary alebo vody	878
Doprava, pošta, telekomunikácie	775
Stavebníctvo, architektúra, nehnuteľnosti	766
Priemyselná výroba	732
<b>Slovensko</b>	<b>719</b>
Zdravotníctvo, farmácia, veterinárne lekárstvo	697
Ťažba surovín, nerastov	694
Obchod	660
Iná oblasť	653
Úrady verejnej alebo štátnej správy	628
Právo, advokátske kancelárie	600
Poľnohospodárstvo, lesníctvo	572
Školstvo, vzdelávacie inštitúcie	528
Cestovný ruch, hotelierstvo, gastronómia	519

Zdroj: Merces.sk

Tabuľka č. 1.2: Priemerný hrubý mesačný plat pre pracovnú pozíciu – Projektový manažér vo vybraných odvetviach .

<b>Odvetvie</b>	<b>Priemerný hrubý mesačný plat v eurách</b>
Bankovníctvo, Poisťovníctvo	1900
Telekomunikácie	1700
Strojárstvo	1400
Elektrotechnika, Energetika	1340
Marketing, Reklama	1070

Zdroj: Naseplaty.sk

6. Regionálne rozdiely – tento faktor nám hovorí o tom, že mzdová úroveň rovnakých pracovných pozícií v jednotlivých regiónoch je rôzna. Regionálne rozdiely v platoch na Slovensku sú dlhodobo badateľné. Podľa platového prieskumu Platy.sk<sup>28</sup> je na tom najlepšie Bratislavský kraj, v ktorom ľudia zarábajú v priemere spolu s odmenami mesačne 1051 eur. Najhoršie je na tom Prešovský kraj, v ktorom je priemerná mesačná mzda len 66% z bratislavského platu. V Bratislavskom kraji sú priemerné mesačné platy najvyššie takmer vo všetkých sledovaných odvetviach.

Dôvodom sú hlavne vyššie životné náklady v Bratislavskom kraji v porovnaní s ostatnými krajinami. Najvýznamnejším z pomedzi životných nákladov je cena bytu a jeho prenájom. Za prenájom napríklad jednoizbového bytu aj s energiami zaplatíte v Bratislave približne 480 €, za podobný v Humennom dáte mesačne skoro o 200 € menej. Ak zoberieme do úvahy kúpu bytu, tak obyvateľ Bratislavského kraja si môže kúpiť zo svojej mesačnej mzdy 0,57 štvorcového metra bytu. Pre porovnanie tí, čo bývajú v okolí Nitry, si za mesačnú výplatu môžu kúpiť až 1,03 štvorcového metra. Ďalšími významnými životnými nákladmi, ktorých výška sa významne líši v jednotlivých regiónoch Slovenska, sú ceny energie, dopravy a potravín. Ostatné životné náklady sú rovnaké vo všetkých regiónoch. Ako príklad možno uviesť ponuku služieb mobilných operátorov, ktorá je rovnaká v celej krajine ako aj ich spoplatnenie. Vyššie náklady pre ľudí pracujúcich v Bratislavskom kraji predstavuje aj veľká koncentrácia a možnosti kultúrnej zábavy.

Vyššie platy ako v Bratislavskom kraji sa zarábajú len v troch kategóriách. V odvetví výroba kovov alebo kovových výrobkov, v odvetví výroba z gumy a plastov v Košickom

<sup>28</sup> Dostupné na: <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/februar-2011/platove-rozdiely-medzi-krajmi-su-v-desiatkach-percent/43096>

kraji a v odvetví výroba z gumy a plastov v Žilinskom kraji. Dôvodom je, že priemysel na rozdiel od ostatných odvetví nesídlí či už z historických alebo logistických dôvodov v hlavnom meste, výnimku predstavuje automobilka Volkswagen.

Z uvedeného teda vyplýva, že hlavným dôvodom rozdielneho odmeňovania v jednotlivých regiónoch je rozdielnosť vo výške životných nákladov každého z nich. Odmeňovanie je vyššie v regiónoch s vyššími nákladmi na život ako v regiónoch s nižšími nákladmi na život.

Tabuľka č. 1.3: Porovnanie priemerných mesačných plátov podľa krajov SR.

<b>Kraj</b>	<b>Eur</b>	<b>Percentuálny podiel platu k Bratislavskému kraju</b>
Bratislavský kraj	1051	100%
Trnavský kraj	787	75%
Trenčiansky kraj	775	74%
Košický kraj	781	74%
Žilinský kraj	751	71%
Nitriansky kraj	761	72%
Banskobystrický kraj	728	69%
Prešovský kraj	693	66%

Zdroj: Platy.sk

7. Odborová organizácia - Ústava SR garantuje zamestnancom právo združovať sa v odboroch na ochranu svojich hospodárskych a sociálnych záujmov. Zákonník práce definuje odborové organizácie ako občianske združenia podľa osobitného predpisu. Odborová organizácia vzniká nezávisle od vôle zamestnávateľa a zamestnávateľ je povinný umožniť pôsobenie takejto organizácie na pracovisku. Z tohto dôvodu je zamestnávateľ povinný vytvoriť pre zástupcov zamestnancov podmienky, ktoré im umožnia aktívnu činnosť v odborovej organizácii. Zástupcovia zamestnancov nesmú byť za svoju aktívnu účasť v pracovnoprávných vzťahoch nijako postihovaní, ani znevýhodňovaní a po zákonom stanovenú dobu sú chránení proti opatreniam, ktoré by ich mohli poškodzovať. Prostredníctvom príslušného odborového orgánu majú zamestnanci právo na kolektívne vyjednávanie. Základom činnosti odborových

organizácií pri zastupovaní záujmov zamestnancov je uzatváranie kolektívnych zmlúv.

Obsahom kolektívnych zmlúv je najmä úprava:

- pracovných podmienok (napr. dĺžka pracovného času, dĺžka dovolenky, výška odstupného),
- mzdových podmienok (napr. príplatok za prácu nadčas, príplatok za pracovnú pohotovosť),
- vzťahov medzi zamestnávateľom a zamestnancami (napr. aké informácie bude zamestnávateľ poskytovať zamestnancom, akou formou a v akej časovej periodicite),

a to výhodnejších ako upravuje Zákonník práce alebo iný pracovnoprávny predpis, ak z ich ustanovení nevyplýva, že sa od nich nemožno odchýliť. Kolektívna zmluva je výsledkom kolektívneho vyjednávania medzi odborovou organizáciou a zamestnávateľom<sup>29</sup>.

To znamená, že pri tvorbe mzdových podmienok musí dôjsť k dohode medzi zamestnávateľom a zástupcami zamestnancov. Cieľom odborových organizácií je dohodnúť pre zamestnancov čo najlepšie podmienky, výhodnejšie ako upravuje Zákonník práce. Je možné povedať, že mzdová úroveň je tlačaná smerom nahor. Z uvedeného vyplýva, že v podnikoch, v ktorých pôsobia odborové organizácie sú vo väčšine prípadov mzdy vyššie ako v podnikoch, v ktorých odborové organizácie nepôsobia.

8. Situácia na trhu práce – tento faktor nám hovorí o tom, že mzdovú úroveň podniku ovplyvňuje aj ponuka na trhu práce. Nedostatočná ponuka práce určitej profesie môže výrazne posúvať jej cenu nahor a naopak, prebytok pracovnej sily určitej profesie môže posúvať jej cenu nadol. Tento faktor zároveň obsahuje aj úroveň existujúcej konkurencie, ktorá núti podniky upravovať vlastnú mzdovú úroveň tak, aby si dokázali získať dostatočné množstvo kvalifikovanej pracovnej sily. Treba prihliadať na úroveň a formy odmeňovania uplatňované konkurenčnými podnikmi, odmeňovanie v iných odvetviach a životnú úroveň spoločnosti. Toto všetko sa odráža v úrovni jednotlivých zložiek mzdy.

---

<sup>29</sup>Spracované podľa: [http://www.1snsc.sk/clanok-0-506/474\\_Ucel\\_-\\_Odborova\\_organizacia.html](http://www.1snsc.sk/clanok-0-506/474_Ucel_-_Odborova_organizacia.html)

## 2. Cieľ práce

Problematika odmeňovania patrí nesporne ku kľúčovým otázkam riadenia ľudských zdrojov. Podniky sú nútené pod tlakom silnejúcej konkurencie venovať pozornosť zvyšovaniu výkonnosti svojich zamestnancov, no na druhej strane, v snahe si týchto výkonných zamestnancov udržať, sa musia sústreďovať i na utváranie pocitu ich spokojnosti. Významným nástrojom, ktorý môže podnikom napomôcť vyriešiť tento problém, je riadenie pracovnej stimulácie a jej ťažisko, ktorým je práve funkčný a efektívny systém odmeňovania. Prostredníctvom systému odmeňovania podnik ovplyvňuje pracovný výkon svojich zamestnancov, ich správanie a postoje, a to tak k práci, ako i k samotnému podniku želaným smerom. Odmeňovaním dobrých výsledkov sa uvádza do súladu správanie zamestnancov so stratégiou a cieľmi podniku, a tým sa zabezpečuje efektívnosť podnikovej činnosti.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe získaných teoretických poznatkov analyzovať vplyv kľúčových vonkajších faktorov na systém odmeňovania v objekte nášho skúmania, telekomunikačnej spoločnosti GTS Slovakia, a. s. Rozsiahlosť hlavného cieľa si vyžaduje konkretizovať ho na čiastkové ciele a to:

Preštudovaním odbornej literatúry od domácich a zahraničných autorov sa oboznámiť s pojmom odmeňovanie a systém odmeňovania. Zistiť, aké sú jeho prvky, ciele, štruktúra, úlohy a čo od neho očakáva podnik a samotní zamestnanci. Oboznámiť sa s mzdovým systémom ako aj so zamestnaneckými výhodami a službami.

Preštudovaním odbornej literatúry od rôznych autorov sa oboznámiť s jednotlivými vonkajšími a vnútornými faktormi ovplyvňujúcimi systém odmeňovania. Systém odmeňovania ovplyvňuje množstvo faktorov. Názory autorov na faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania nie sú totožné. Faktory, ktoré pokladajú jednotliví autori za kľúčové pri tvorbe systému odmeňovania sa líšia. Naším cieľom bude vybrať z pomedzi všetkých faktorov tie, ktoré budeme v ďalšej práci považovať za kľúčové a následne sa oboznámiť s vplyvom kľúčových vonkajších a vnútorných faktorov na systém odmeňovania.

Oboznámiť sa so spoločnosťou GTS Slovakia, a. s. a jej systémom odmeňovania, prísť k analyzovaniu každého kľúčového externého faktora a jeho vplyvu v tejto spoločnosti. Pre túto analýzu použijeme rozhovor s generálnym riaditeľom, rozhovor s manažermi oddelení a hlavnou personalistkou spoločnosti. Taktiež využijeme informácie prístupné na internetovej stránke spoločnosti a interné dokumenty spoločnosti.

Splnením jednotlivých čiastkových cieľov možno dospieť k splneniu hlavného cieľa, ktorým je poskytnúť prehľadnú analýzu vplyvu kľúčových vonkajších faktorov na systém odmeňovania v telekomunikačnej spoločnosti GTS Slovakia a.s.

### **3. Metodika práce a metody skúmania**

V teoretickej časti našej diplomovej práce sme sa snažili rozobrať problematiku odmeňovania, oboznámiť sa so systémom odmeňovania, jednotlivými vonkajšími a vnútornými faktormi, ktoré ho ovplyvňujú a analyzovať ich vplyv. Potrebné informácie pre teoretickú časť našej diplomovej práce sme získali z odbornej literatúry od domácich a zahraničných autorov, zo štatistík Štatistického úradu Slovenskej republiky, z odborných internetových stránok a odborných časopisov.

V praktickej časti našej diplomovej práce sme sa snažili analyzovať vplyv vonkajších faktorov na systém odmeňovania v konkrétnom podniku. Pre prácu sme si vybrali telekomunikačnú spoločnosť GTS Slovakia, a. s. V prvej časti sme opísali systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. Potrebné informácie sme získali z internetovej stránky spoločnosti a z interných dokumentov spoločnosti. Tiež sme využili rozhovor s hlavnou personalistkou podniku. V druhej časti sme sa oboznámili s kľúčovými vonkajšími faktormi ovplyvňujúcimi systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. Potrebné informácie sme získali z odborných internetových stránok, zo štatistík Štatistického úradu Slovenskej republiky, z odborných časopisov, internetovej stránky spoločnosti a z interných dokumentov spoločnosti. Tiež sme využili rozhovor s hlavnou personalistkou podniku. V tretej časti sme analyzovali vplyv kľúčových vonkajších faktorov na systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. Potrebné informácie sme získali z internetovej stránky spoločnosti a z interných dokumentov spoločnosti. Tiež sme využili rozhovor s generálnym riaditeľom, rozhovor s manažérmi oddelení a hlavnou personalistkou spoločnosti.

Analýza, syntéza, dedukcia, indukcia a komparácia boli hlavnými metódami, ktoré sme použili v praktickej časti na vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov.

## **4. Výsledky práce**

### **4.1 Charakteristika spoločnosti GTS Slovakia, a. s.**

Telekomunikačné odvetvie patrí medzi najdynamickejšie odvetvia na Slovensku. Do tohto odvetvia sa aktívne zapája aj súkromný sektor, hlavne v časti financovania rozvoja telekomunikácií v harmónii so svojou technickou a obchodnou stratégiou (rozvoj internetu, mobilných služieb, digitalizácia telekomunikačnej siete.), ako aj v harmónii s politikou príslušného ministerstva.

Telekomunikačný sektor je charakterizovaný dynamickým prostredím, rýchlymi zmenami, neustálymi inováciami, ale aj rozširovaním ponúkaných služieb. Do telekomunikačného odvetvia prichádzajú nové podniky aj z iných odvetví. Hlavnými predpokladmi pre rast a úspech spoločností v tomto odvetví sú schopnosť pružne reagovať na akcie konkurentov, schopnosť ponúkať kvalitné služby, neustála inovácia v oblasti ponuky nových služieb a produktov a tiež vysoká efektívnosť. Podniky pôsobiace v telekomunikačnom odvetví by mali permanentne mapovať požiadavky zákazníkov, aby boli schopní na ne flexibilne reagovať. Dôležité je hlavne správne manažovanie vzťahov so zákazníkmi a správne nastavenie všetkých činností podniku.

Telekomunikačná oblasť patrí do kompetencie Ministerstva dopravy, regionálneho rozvoja a cestovného ruchu Slovenskej republiky. Tento orgán prijíma a zodpovedá za štátnu politiku tohto odvetvia. Orgánom štátnej správy pre sektor telekomunikácií je Telekomunikačný úrad SR. Je cenovým orgánom a tiež národným regulátorom pre oblasť elektronických komunikácií.

Medzi najdôležitejšie podniky, ktoré zabezpečujú mobilné a telekomunikačné služby na území Slovenskej republiky sú T-Com, Orange Slovensko, a. s., T-mobile Slovensko, a. s., Telefónica O2 Slovakia, s. r. o.

Spoločnosť GTS Slovakia je telekomunikačný operátor s celoslovenskou pôsobnosťou. Na Slovensku pôsobí od roku 2000. Sídlí v Bratislave na Einsteinovej 24 v budove Aupark Tower. Pobočky má v Nitre, Žiline, Banskej Bystrici a v Košiciach. V súčasnosti má 208 zamestnancov, z toho 196 v Bratislave, 2 v Nitre, 3 v Banskej Bystrici, 2 v Žiline a 5 v Košiciach. Je členom medzinárodnej skupiny GTS Central European Holding B. V. (GTSCE), ktorá je poskytovateľom integrovaných

telekomunikačných riešení na základe viacvrstvovej infraštruktúry pre krajiny strednej a východnej Európy nachádzajúce sa v oblasti medzi Frankfurtom a Istanbulom.

Spoločnosť GTS Slovakia má rozsiahle skúsenosti ako telekomunikačný operátor pôsobiaci na slovenskom trhu a ako člen silnej nadnárodnej telekomunikačnej skupiny sa chce na domácom trhu prezentovať ako logická rovnocenná alternatíva oproti ponuke konkurencie a poskytovať kvalitné služby, služby s pridanou hodnotou, služby „all inclusive“. Spoločnosť GTS CE využíva svoju vlastnú optickú sieť a poskytuje hlasové, dátové, internetové, IP, MPLS a širokopásmové služby. Prioritne je orientovaná na podnikovú klientelu (podnikatelia, malé, stredné a veľké podniky), ale svoje služby poskytuje aj pre domácnosti a iných mobilných a telekomunikačných operátorov (Slovanet, Orange, T-Com, O2).

Spoločnosť GTS CE podniká hlavne v Poľsku, Rumunsku, Maďarsku v Českej republike a na Slovensku. S lokálnymi partnerstvami a rozšírením siete spoločnosť pôsobí aj v Ukrajine, Bulharsku, Chorvátsku, Rusku, Srbsku, Moldavsku, Slovinsku i v Turecku. Má bezkonkurenčné postavenie v krajinách strednej a východnej Európy, svojim partnerom a zákazníkom ponúka prostredníctvom rozsiahleho medzinárodného portfólia služieb bezkonkurenčné pokrytie a dosah v rámci celej oblasti. Vďaka tomu, že spoločnosť GTS CE pokrýva celú oblasť, získavajú zákazníci výhody z jednoduchosti, úspor nákladov a zo zvýšenej efektivity, ktoré nemožno vždy dosiahnuť pri využívaní služieb od viacerých dodávateľov.

Spoločnosť vystupuje ako jeden operátor pre celú oblasť strednej a východnej Európy a dokáže pomocou modernej sieťovej infraštruktúry pokryť celé územie Slovenskej republiky. Modernou sieťovou infraštruktúrou môžeme rozumieť prístupové bezdrôtové siete FWA na zabezpečenie spojenia v 36 mestách Slovenska, ako aj metropolitnú optickú sieť prepájajúcu hlavné časti Bratislavy. Okrem spomínaného spoločnosť GTS Slovakia využíva aj medzinárodnú vysokorýchlostnú optickú komunikačnú sieť, ktorú prevádzkuje GTS CE. Telekomunikačná sieť GTS CE v súčasnosti disponuje európskym optickým dátovým ringom, ktorý je postavený na SDH technológii a poskytuje prepojenie jednotlivých národných sietí v GTS CE s kapacitou 10 Gbps (STM 64) a viac. Tento okruh prechádza jednotlivými metropolami v krajinách, v ktorých poskytujú služby lokálne zastúpenia GTS CE. Táto európska sieť je tvorená obojsmerným samoopravným kruhom s kapacitou, ktorá umožňuje plné využitie náročných aplikácií novej generácie a najnovších technológií založených na protokole IP, prenos hlasových služieb ako aj medzinárodných digitálnych okruhov.

Základ národnej telekomunikačnej siete GTS Slovakia tvorí vysoko kapacitná optická chrbticová sieť postavená na technológii SDH, ktorá nadväzuje na európsku SDH sieť GTS CE. Táto chrbticová sieť pokrýva všetky dôležité priemyselné, obchodné a administratívne centrá. V jednotlivých distribučných centrách nadväzuje na prenosovú sieť prístupová sieť, ktorá je realizovaná prístupovými okruhmi k jednotlivým zákazníkom. Lokálne okruhy sú realizované podľa jednotlivých potrieb zákazníkov a to digitálnymi okruhmi, FWA linkami, vlastnými rádiorелеovými trasami v licencovaných a voľných pásmach, prípadne optickými vedeniami.

Motto spoločnosti GTSCE : „Komplexné riešenie pre vás“.

Poslanie spoločnosti: Poskytovanie komplexných služieb s pridanou hodnotou.

Hodnoty: „Všetci si tykáme, všetci sme si rovní“.

V mene spoločnosti koná predstavenstvo, pozostávajúce z predsedu predstavenstva (Chairman of the Board) a 2 členov predstavenstva (Members of the Board). Riaditeľ pre oddelenie služieb zákazníkom (Customer Service Director) je jedným členom predstavenstva a finančný riaditeľ (Finance Director) je druhým členom predstavenstva. Spoločnosť má dozornú radu, ktorá pozostáva zo 6 členov dozornej rady, z ktorých sú 2 zo Slovenska a ďalší 4 sú z Írska, Spojených štátov a 2 sú z Poľska, pričom slovenskí členovia dozornej rady pracujú ako technický riaditeľ (Technical Director) a riaditeľ pre produkty a stratégie (Product & Strategy Director). Predstavenstvo zasadá raz za týždeň alebo podľa potreby. Ďalej pôsobí vo vedení spoločnosti obchodný a marketingový riaditeľ (Sales & Marketing Director), ktorého priamym nadriadeným je predseda predstavenstva. Pod obchodného a marketingového riaditeľa patria oddelenia marketingu, direct salesu, indirect salesu, wholesalesu, salessupportu a regional salesu. Regional Sales sa člení ďalej na banskobystrický a košický región.

Pod riaditeľa pre produkty a stratégie patrí právnička (Lawyer – Contractor) a produktové oddelenie (Product Manager). Pod riaditeľa oddelenia služieb zákazníkom patria oddelenia billingu, frontoffice, hotline, oddelenie kontaktu so zákazníkmi (Customer Contact Center) a oddelenie kontroly kvality (Data quality manager). Pod finančného riaditeľa patrí oddelenie backoffice, recepcia, účtáreň (Chief Accountant Manager) a

oddelenie ľudských zdrojov (Human Resources Manager). Pod technického riaditeľa patrí oddelenie zásobovania (Logistics Manager) a ďalších 9 technických oddelení, ktoré sa delia ďalej podľa typu služieb, ktoré majú vo svojej správe.

Spoločnosť GTS Slovakia poskytuje svojim zákazníkom predovšetkým internetové, dátové, hlasové a kombinované služby.

Internetové služby:

- GTS Internet - služba pevného prístupu do internetu je určená firmám, ktoré vyžadujú garanciu vysokej kvality pripojenia. Za dohodnutú sumu získava zákazník kvalitné internetové pripojenie nie len na Slovensku, ale aj do zahraničia.
- GTS ADSL - produkty prinášajúce vysokorýchlostný internet za atraktívne ceny bez ohľadu na to, či zákazník má alebo nemá telefónnu linku od ST.
- GTS Virtual Server Hosting - poskytuje všetkým podnikovým zákazníkom balík rýchlych a škálovateľných služieb CaaS. Táto služba zákazníkom umožňuje vybrať si, alokovať a presúvať počítačové zdroje tak, ako to potrebujú a vtedy, keď to potrebujú.

Dátové služby:

- GTS Digital - je profesionálne telekomunikačné riešenie na báze prenajatých digitálnych okruhov. Služba je určená na spoľahlivý prenos veľkých objemov dát s minimálnym oneskorením prenosu dát a pre pripojenie telefónnych ústrední na ľubovoľnú vzdialenosť. Služba umožňuje prepojenie lokalít v rámci Slovenska ako aj do zahraničia.
- GTS Ethernet Line - umožňuje prepojenie jednotlivých Ethernet LAN sietí do jednej veľkej s výraznými úsporami prevádzkových nákladov. Služba je určená spoločnostiam, ktoré potrebujú prepojiť svoje pobočky do jednej vnútropodnikovej siete. Firmy tak môžu využiť úsporu na komunikácii a používať systémy a aplikácie na všetkých pobočkách, akoby sídlili v jednej budove.
- GTS Fibre - je profesionálne telekomunikačné riešenie na báze vlastnej optickej infraštruktúry, ktorá poskytuje bezkonkurenčnú spoľahlivosť. Je vhodná na prenos

veľmi veľkých objemov dát pri najvyšších prenosových rýchlostiach s takmer nulovým oneskorením prenosu dát. Služba je určená pre chrbticové siete korporátnych zákazníkov, poskytovateľov internetových služieb, telekomunikačných operátorov.

- GTS IP VPN - je spoľahlivé riešenie firemnej komunikácie s úsporami prevádzkových nákladov založené na prenose dát prostredníctvom jedinej siete IP. GTS Slovakia zmluvne garantuje parametre služby, ako je rýchlosť, dostupnosť a spoľahlivosť prostredníctvom SLA (Service Level Agreement).
- GTS Media Line - je profesionálne riešenie, ktoré spĺňa špecifické potreby mediálneho priemyslu. Rýchlo rastúce náklady na satelitných transpondéroch významnou mierou otvárajú možnosti pre pozemné riešenia pre primárnu distribúciu, ktoré zabezpečujú pružnosť, odolnosť a najvyššiu kvalitu. Využitím GTS Media Line, zákazník môže efektívne prenášať video obsah vo vysokom rozlíšení k veľkému počtu partnerov.

#### Hlasové služby:

- Pripojenie vlastnej ústredne - kompletná telekomunikačná služba pre najnáročnejších zákazníkov, ktorá poskytuje zákazníkovi priame pripojenie do verejnej telefónnej siete v SR aj v zahraničí za výhodnú cenu.
- Balíčky:
  1. IP Hlas (0/200/500/1200) - so službou IP Hlas získava zákazník 0 až 1200 voľných minút a vynikajúce tarify po ich prečerpaní. Navyše telefonovanie a internet v jednej dátovej prípojke predstavujú pre zákazníka zefektívnenie celkových telekomunikačných nákladov.
  2. IP Koncové zariadenia - IP Telefóny, telekonferenčné zariadenia, náhlavné sady, analógové adaptéry.
  3. CS Hlas (100/333/500/Plus) - služba prináša všetkým majiteľom pevných telefónnych liniek možnosť vybrať si pre svoje odchádzajúce hovory alternatívneho operátora s najvýhodnejšími cenami a výrazne ušetriť na telefonovaní.

#### Kombinované služby:

- GTS IP Office - je kompletne telekomunikačne riesenie pre menšie firmy, ktoré potrebujú vysokorychlostný neobmedzený internet, lacné telefonovanie, faxovanie bez potreby faxu ako aj ďalšie doplnkové služby, a to všetko za výhodnú cenu.
- GTS IP Office Plus - je balík komunikačných služieb pre menšie a stredné firmy, ktorým už nevyhovujú služby na báze ADSL, určené najmä pre domácnosti, ale profesionálne riesenia pre ne doteraz neboli cenovo dostupné.

Vďaka širokému spektru ponúkaných telekomunikačných služieb je spoločnosť GTS Slovakia schopná naplniť náročné požiadavky svojich klientov. Medzi spokojných zákazníkov GTS Slovakia patria aj také významné spoločnosti ako Allianz - Slovenská dôchodková správcovská spoločnosť, a. s. , Azet.sk, a. s., ČSOB Leasing, a. s. , Fun Rádio, IBM Slovensko, spol. s. r. o. , Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej Republiky, Orange Slovensko, a. s. , Porsche Slovakia, spol. s. r. o. , Slovenské elektrárne, a. s. , Tatra banka, a. s. , UNIQA poisťovňa, a. s. či Západoslovenská energetika, a. s.

Tabuľka č. 4.1: Prehľad vybraných ekonomických ukazovateľov za roky 2006 až 2010 v eurách.

<b>Rok</b>	<b>Výnosy</b>	<b>Náklady</b>	<b>Zisk</b>	<b>Počet zamestnancov</b>
2006	510 606	526 295	-15 689	129
2007	865 422	792 149	73 273	138
2008	988 586	843 791	144 795	145
2009	34 362 160	30 484 170	3 877 990	183
2010	36 352 809	33 101 936	3 250 873	232

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe údajov z tabuľky môžeme povedať, že spoločnosť GTS Slovakia a. s. dosahovala zisk od roku 2007. Najväčší nárast zisku zaznamenala v roku 2009, keď zisk narástol o 3 733 195 eur oproti roku 2008. Tento nárast bol spôsobený hlavne rastom tržieb za vlastné výrobky. Ako príklad môžeme uviesť novú službu Ethernet Line, ktorú

spoločnosť spustila v roku 2009 a ktorá zákazníkom a partnerom umožnila rozsiahle pokrytie prostredníctvom siete GTS Carrier Ethernet v celom regióne strednej Európy. Vďaka tejto službe dokáže spoločnosť spravovať siete svojich medzinárodne pôsobiacich zákazníkov oveľa efektívnejšie a ponúknuť im vysokorýchlostné prenosy dát, hlasu a videa. Náklady v sledovanom období stále rástli. Najväčší nárast zaznamenali v roku 2009, keď vzrástli o 29 640 379 eur oproti roku 2008. Tento nárast bol spôsobený hlavne rozsiahlymi investíciami do nákupu nových technologických zariadení, do vybudovania nových optických sietí, do zazmluvnenia budov a výstavby stožiarov na umiestnenie rádiovysielačov. Zavedenie nových služieb spôsobilo nárast počtu zákazníkov, na čo spoločnosť reagovala zvyšovaním počtu svojich zamestnancov počas celého sledovaného obdobia.

## **4.2 Systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s.**

Vo vedení spoločnosti pôsobí 5 hlavných manažérov, ktorých priamym nadriadeným je generálny riaditeľ. Medzi 5 hlavných manažérov patrí obchodný a marketingový riaditeľ (Sales & Marketing Director), riaditeľ pre produkty a stratégie (Product & Strategy Director), riaditeľ pre oddelenie služieb zákazníkom (Customer Service Director), finančný riaditeľ (Finance Director) a technický riaditeľ (Technical Director). Títo hlavní manažéri sú odmeňovaní fixnou a variabilnou zložkou mzdy. Fixnú zložku mzdy tvorí mesačná časová mzda, príplatok za riadenie a príplatok za funkciu (člen predstavenstva, dozornej rady). Variabilná zložka mzdy predstavuje 21 - 30 % mzdy hlavného manažéra. Tvoria ju štvrťročné bonusy, ktoré sa vypočítajú prostredníctvom vzorca: štvrťročný bonus hlavného manažéra = % dosiahnutého výkonu zamestnanca x % úspešnosti spoločnosti x mesačný zárobok .

Pod 5 hlavných manažérov spadajú jednotlivé oddelenia. Na ich čele stoja manažéri oddelení. Tí sú priamo podriadení hlavnému manažérovi, pod ktorého dané oddelenie patrí. Manažéri oddelení sú odmeňovaní fixnou a variabilnou zložkou mzdy. Fixnú zložku mzdy tvorí mesačná časová mzda a príplatok za riadenie. Variabilná zložka mzdy predstavuje 21 - 30 % mzdy manažéra oddelenia. Tvoria ju štvrťročné bonusy, ktoré sa vypočítajú

prostredníctvom vzorca: štvrtročný bonus manažéra oddelenia = % dosiahnutého výkonu zamestnanca x % úspešnosti spoločnosti x mesačný zárobok.

V jednotlivých oddeleniach pracujú administratívni pracovníci, ktorí sú priamo podriadení manažérovi príslušného oddelenia. Administratívni pracovníci sú odmeňovaní fixnou a variabilnou zložkou mzdy. Fixnú zložku mzdy tvorí mesačná časová mzda. Variabilná zložka mzdy predstavuje 11 - 20 % mzdy administratívneho pracovníka. Tvorí ju štvrtročné bonusy, ktoré sa vypočítajú prostredníctvom vzorca: štvrtročný bonus administratívneho pracovníka = % dosiahnutého výkonu zamestnanca x % úspešnosti spoločnosti x mesačný zárobok.

V spoločnosti pracujú aj obchodníci, ktorých hlavnou úlohou je získať čo najviac klientov. To znamená predat' im čo najviac služieb. Obchodníci sú odmeňovaní fixnou a variabilnou zložkou mzdy. Fixnú zložku mzdy tvorí mesačná časová mzda. Variabilnú zložku mzdy predstavuje percentuálny podiel zo zisku z projektu (% zo zaplatených služieb zákazníkmi - 0,5 % v prípade pridelených zákazníkov, 1 % v prípade získania nových zákazníkov).

Poslednou skupinou sú brigádnici. Tí sú odmeňovaní hodinovou časovou mzdou. V niektorých prípadoch môžu dostať aj štvrtročné bonusy, to však závisí od rozhodnutia priameho nadriadeného a následného schválenia vedením spoločnosti.

Spoločnosť GTS Slovakia, a. s. poskytuje všetkým svojim zamestnancom okrem brigádnikov tieto zamestnanecké výhody:

- používanie služobného automobilu na súkromné účely,
- možnosť zľacneného nákupu výrobkov spoločnosti,
- príspevok na stravovanie nad rámec zákona,
- používanie mobilného telefónu,
- vianočné vecné dary,
- firemné akcie plne hradené zamestnávateľom pre zamestnancov vrátane ich rodinných príslušníkov.
- fitness v spoločnosti Golem – 8x/mesiac,
- tenis v NTC – firma má stanovený rozpočet na čerpanie,

- plávanie – 14€/mesiac,
- golf – každý zamestnanec, ktorý absolvoval kurz a má green kartu, môže neobmedzene využívať firemnú green kartu,
- príspevky na kultúru – divadlo, kino, koncerty: 20 € ročne,
- GTS Slovakia je partnerom Tatra banky – zamestnanci môžu využívať zvýhodnené balíky od Tatra banky, zvýhodnené úvery,
- internetové pripojenie DSL – každý zamestnanec má nárok za symbolickú cenu 3€,
- zabezpečený pitný režim – káva, horúca čokoláda, čaj, iné teplé nápoje, minerálka, cukor, mlieko do kávy, med v neobmedzenom množstve,
- firemné akcie – letný a zimný firemný víkend.

### **4.3 Vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s.**

#### **1. Situácia na trhu práce**

Pracovný trh odráža sily dopytu a ponuky kvalifikovanej pracovnej sily v rámci určitého územia. Tieto sily ovplyvňujú výšku mzdových sadzieb, na základe ktorých je možné prilákať alebo udržať si kompetentných zamestnancov. Nedostatočná ponuka práce určitej profesie môže výrazne posúvať jej cenu nahor a naopak.

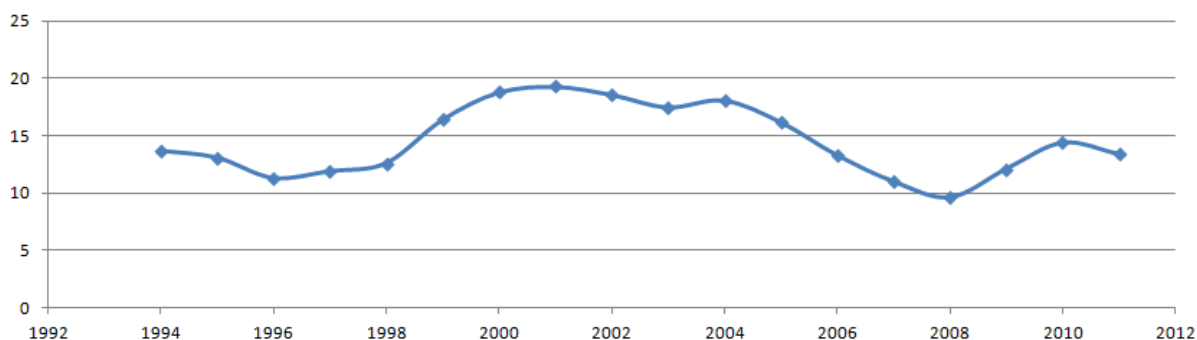
Keďže spoločnosť GTS Slovakia, a. s. je významným telekomunikačným operátorom pôsobiacim na Slovensku, rozhodli sme sa zobrazit' situáciu na trhu práce prostredníctvom nezamestnanosti na Slovensku, počtu uchádzačov o zamestnanie v telekomunikačnom odvetví a ponuky pracovných miest v telekomunikačnom odvetví.

Podľa údajov zo Štatistického úradu Slovenskej republiky<sup>30</sup> bola miera nezamestnanosti na Slovensku v decembri roku 2011 na úrovni 13, 59 %. Situácia na trhu práce tak bola najhoršia od leta roku 2004. Nezamestnanosť na Slovensku stúpa od roku 2008, keď exportne orientované hospodárstvo zasiahli dôsledky svetovej hospodárskej krízy. Mnoho podnikov po znížení zákaziek začalo prepúšťať, k zlepšeniu nedošlo ani po

<sup>30</sup> Spracované podľa: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=35596>

návrate ekonomiky do čiernych čísel. Počet nezamestnaných, ktorý mohli okamžite nastúpiť do práce, presiahol v decembri roku 2011 hranicu 399 000 ľudí. Nezamestnanosť, ktorá sa zaraďuje k najvyšším v Európskej únii, je jedným z najväčších problémov slovenskej ekonomiky.

Graf č. 4.1: Vývoj nezamestnanosti na Slovensku v % v rokoch 1992 – 2012.



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa údajov pracovného portálu Profesia.sk<sup>31</sup> sa v roku 2011 na Slovensku uchádzalo o 1 pracovnú pozíciu v priemere 41 ľudí, ktorí by na nej chceli pracovať. Avšak v telekomunikačnom odvetví reagovalo na 1 pracovnú pozíciu iba 13 ľudí. Môžeme povedať, že v telekomunikačnom odvetví je najmenej vhodná situácia z pohľadu zamestnávateľov na hľadanie nových zamestnancov.

Rok 2011 sa niesol v znamení oživovania. Podľa údajov Štatistického úradu SR<sup>32</sup> vzrástla ponuka práce na Slovensku o 5,8 % oproti roku 2010. Počet ponúkaných pracovných miest v hospodárstve SR v roku 2011 bol 14 704. Najvýraznejšie si polepšilo odvetvie Informácie a komunikácia, v ktorom ponuka práce vzrástla až o 82,9 % oproti roku 2010 na úroveň 492 voľných pracovných miest.

Na záver môžeme skonštatovať, že situácia na trhu práce v telekomunikačnom odvetví je odlišná od situácie na trhu práce v národnom hospodárstve. V telekomunikačnom odvetví síce rastie ponuka pracovných miest, avšak uchádzačov o tieto voľné pracovné pozície je málo. Hlavným dôvodom je, že odvetvie Informácie a komunikácia sa charakterizuje rýchlymi zmenami, dynamickým prostredím, neustálym tlakom na inovácie

<sup>31</sup> Spracované podľa: <http://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/18555-o-jedno-pracovne-miesto-sa-zaujima-41-ludi/>

<sup>32</sup> Spracované podľa: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=43900>

a potrebou rozširovania a zdokonaľovania ponúkaných služieb. Úspech a rast spoločností pôsobiacich v tomto sektore závisí od kvalifikácie, špecializácie a skúseností zamestnancov v tomto odbore. Každá pracovná pozícia v tomto odvetví je vysoko špecializovaná a vyžaduje si od zamestnanca vysokú mieru odbornosti a potrebnú kvalifikáciu v oblasti IKT. Na trhu práce je nízky počet osôb vhodných na tieto pozície. Vyplýva to zo skutočnosti, že podiel zamestnaných osôb v tomto odvetví predstavuje 0,4 % na celkovom počte zamestnaných osôb v hospodárstve SR.

## **2. Odvetvie - príslušnosť k odvetviu :**

Ďalším dôležitým faktorom, ktorý musia podniky zohľadniť pri zostavovaní svojho systému odmeňovania je faktor s názvom Odvetvie – príslušnosť k odvetviu. Tento faktor nám vypovedá o tom, že pracovníci pracujúci na rovnakých pracovných pozíciách v rôznych odvetviach nezarábajú rovnako. Výšku ich odmeny významne ovplyvňuje ziskovosť odvetvia, v ktorom pôsobí spoločnosť, v ktorej sú zamestnaní. Platy v ziskovejších odvetviach sú vyššie ako platy v menej ziskových odvetviach.

Keďže spoločnosť GTS Slovakia a. s. pôsobí v telekomunikačnom odvetví, rozhodli sme sa vykresliť ziskovosť tohto odvetvia prostredníctvom tržieb a ziskov po zdanení dosiahnutých za rok 2009 najvýznamnejšími firmami v telekomunikačnom odvetví. Pre porovnanie sme spravili to isté aj v ďalších 3 odvetviach, v ktorých by sa pracovníci spoločnosti GTS Slovakia a. s. mohli uplatniť.

Tabuľka č. 4.2: Prehľad tržieb a ziskov po zdanení najvýznamnejších firiem v jednotlivých odvetviach za rok 2009.

Odvetvie	Firmy	Tržby v tis. eur	Zisk po zdanení v tis. eur	Poradie v Top 200 (podľa výšky tržieb)	Rentabilita tržieb v %
Telekomunikačné odvetvie	Orange Slovensko, a. s.	812 666	199 759	13.	24,6
	Slovak Telekom	974 200	145 550	11.	14,9
	GTS Slovensko a. s.	34 362	3 878		11,4
Informačné technológie	Asseco Central Europe, a. s., Bratislava	137 329	10 397	78.	7,6
	Asbis Sk, s. r. o., Bratislava	137 182	-	79.	-
	Eset, s. r. o., Bratislava	80 269	49 325	118.	61,4
Strojárske odvetvie	Volkswagen Slovakia, a.s.	2 943 670	73 959	2.	2,5
	PCA Slovakia s.r.o.	1 853 693	59 716	6.	3,2
	Kia Motors Slovakia s.r.o.	1 684 599	25 935	8.	1,5
Elektrotechnické odvetvie	Samsung - Galanta	3 168 162	236 918	1.	7,5
	Foxconn	1 237 562	13 576	9.	1,1
	Samsung - Voderady	406 940	10 842	23.	2,7

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe uvedenej tabuľky a informácii z týždenníka TREND<sup>33</sup> môžeme povedať, že hlavnými ťahúňmi slovenskej ekonomiky v roku 2009 boli strojárstvo - výrobcovia automobilov a elektrotechnické odvetvie. Elektrotechnika porazila automobilky. Podľa tržieb bol najväčším podnikom galantský výrobca televízorov LCD Samsung Electronics Slovakia. Na čele vystriedal minuloročnú neotrasiteľnú jednotku Volkswagen Slovakia, ktorý sa umiestnil na druhom mieste. Samsung Electronics Slovakia odolával kríze omnoho lepšie ako Volkswagen Slovakia. Investície do automatizácie výroby a nové modely televízorov mu znásobili výnosnosť. V prvej desiatke najlepších podnikov podľa tržieb zastupuje elektrotechniku aj nitriansky výrobca LCD televízorov pre európsky región Foxconn Slovakia, konkrétne na 9. mieste. Vo fáze rastu sa nachádza aj rozbiehajúci sa závod Samsungu na výrobu LC panelov vo Voderadoch. Dokazuje to nárast jeho tržieb popri ich poklese v iných elektrotechnických podnikoch. Výrobcov automobilov zastupuje v prvej desiatke okrem Volkswagenu Slovakia aj PCA Slovakia na 6. mieste a Kia Motors Slovakia na 8. mieste. PCA Slovakia zaznamenala z pomedzi všetkých podnikov najvyšší absolútny nárast tržieb, skoro 190 tisíc eur.

Telekomunikačné odvetvie sa z hľadiska ziskovosti nachádzalo v tesnom závесе za elektrotechnickým odvetvím a výrobcami automobilov. Slovak Telekom otvára druhú desiatku najlepších podnikov podľa tržieb, do ktorej sa zmestil so svojím 13. miestom aj ďalší významný telekomunikačný operátor Orange Slovensko. Obaja dokázali dvihnúť svoju ziskovosť aj pri miernom poklese tržieb. Spoločnosť GTS Slovakia sa v rebríčku 200 najlepších podnikov podľa tržieb neumiestnila, aj keď s tržbami vo výške 34,362 mil. eur a ziskom po zdanení vo výške 3,878 mil. eur naplnila svoje očakávania.

Informačné technológie z hľadiska ziskovosti nasledujú za telekomunikačným odvetvím. Viaceré podniky z IT biznisu sa umiestnili v druhej polovici rebríčka najväčších podnikov podľa tržieb, kam im dopomohol takmer 50 – percentný medziročný prírastok tržieb, spôsobený hlavne expanziou v zahraničí, ako aj zákazkami pre domáci verejný sektor.

Z hľadiska rentability tržieb sa najlepšie zo skúmaných podnikov umiestnil Eset, s. r. o. s rentabilitou tržieb 61,4 %. Na poslednom mieste sa umiestnil podnik Foxconn s rentabilitou tržieb 1,1 %. Spoločnosť GTS Slovakia dosiahla rentabilitu tržieb 11,4 %. Aj keď spoločnosť dosiahla v porovnaní s ostatnými tržby len na úrovni 33, 984 mil. eur,

---

<sup>33</sup> Dostupné na: <http://www.etrend.sk/uploads/flash/trend-top-2010/flip.html>

na základe rentability tržieb môžeme povedať, že z 1 eura tržieb vyprodukovala 0,114 eur zisku, a preto sa umiestnila na 4. mieste.

Môžeme skonštatovať, že vysoká ziskovosť vybraných odvetví zaisťuje vysokú mzdovú úroveň jednotlivých spoločností pôsobiacich v daných odvetviach.

Tabuľka č. 4.3: Priemerné platy na jednotlivých pozíciách v konkurenčných spoločnostiach.

<b>Pracovná pozícia</b>	<b>Priemerný plat v eurách</b>
Telekomunikačný špecialista	1290
Telekomunikačný technik	820
Telekomunikačný inžinier	1290
Projektový manažér	1980
Projektový inžinier	1850
Obchodný zástupca	970
Obchodný manažér	1700

Zdroj: [www.naseplaty.sk](http://www.naseplaty.sk)

Telekomunikačné odvetvie je potrebné vykresliť nielen z hľadiska jeho ziskovosti, ale aj z hľadiska konkurencie, pretože podniky svoj systém odmeňovania prispôbujú nielen ziskovosti odvetvia, v ktorom pôsobia, ale aj mzdovej úrovni konkurenčných podnikov v danom odvetví. Hlavnými konkurentmi GTS Slovakia, a. s. sú spoločnosti Orange Slovensko, a. s., Telefónica Slovakia, s. r. o. a Slovak Telekom.

### **3. Regionálne rozdiely**

Medzi významné vonkajšie faktory ovplyvňujúce systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. treba jednoznačne zaradiť aj faktor s názvom regionálne rozdiely.

Pri zostavovaní svojho systému odmeňovania musia spoločnosti zohľadniť aj výšku nákladov na život v regióne, v ktorom pôsobia. V súčasnosti na Slovensku pretrvávajú veľké regionálne rozdiely, aj napriek rôznym snahám o ich odstránenie. Náklady na život v jednotlivých regiónoch Slovenska sa značne odlišujú, čoho dôsledkom je aj odlišné odmeňovanie rovnakých pozícií v nich.

Spoločnosť GTS Slovakia, a. s. sídli v Bratislave a svoje pobočky má v Nitre, Žiline, Banskej Bystrici a v Košiciach. Aby sme zistili výšku nákladov na život v jednotlivých regiónoch, v ktorých má spoločnosť GTS Slovakia, a. s. pobočky, rozhodli sme sa porovnať 5 základných položiek životných nákladov v každom z nich. Pre porovnanie sme si vybrali tieto životné náklady:

1. cena nehnuteľnosti
2. prenájom bytu
3. energia
4. doprava
5. potraviny

1. Cena nehnuteľnosti :

Podľa údajov z Národnej banky Slovenska<sup>34</sup> možno povedať, že priemerné ceny nehnuteľností na Slovensku klesali od roku 2008.

Tabuľka č. 4.4: Priemerná cena nehnuteľností na Slovensku podľa jednotlivých krajov.

<b>Kraj</b>	Slovensko	Bratislava	Nitra	Žilina	Banská Bystrica	Košice
<b>Priemerná cena za 1 m<sup>2</sup> v eurách</b>	1251	1671	624	757	769	975

Zdroj: Vlastné spracovanie

V roku 2011 bola na Slovensku priemerná cena 1251 eur za 1 m<sup>2</sup> nehnuteľnosti. Najviac za nehnuteľnosť zaplatíme v Bratislavskom kraji, kde je priemerná cena za 1 m<sup>2</sup> 1671 eur. Najlacnejší je Nitriansky kraj, cena nehnuteľnosti za 1 m<sup>2</sup> je 624 eur. V Žilinskom a Banskobystrickom kraji sú ceny nehnuteľnosti porovnateľné, pohybujú sa okolo 760 eur. V porovnaní s Nitrianskym, Žilinským a Banskobystrickým krajom je Košický kraj z hľadiska kúpy nehnuteľnosti drahší, priemerná cena za 1 m<sup>2</sup> je 975 eur, avšak táto suma predstavuje iba 58,35 % z ceny nehnuteľnosti v Bratislavskom kraji.

<sup>34</sup> Dostupné na: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele/ceny-nehnutelnosti-na-byvanie/ceny-nehnutelnosti-na-byvanie-podla-krajov>

## 2. Prenájom bytu :

Podľa údajov denníka Pravda<sup>35</sup> možno povedať, že priemerná cena prenájmu priemerného bytu (71 m<sup>2</sup>) na Slovensku v januári roku 2011 bola 557 eur za mesiac.

V tomto období bola priemerná cena prenájmu priemerného bytu v Bratislave 1 na úrovni 735 eur za mesiac, v Bratislave 2 na úrovni 511 eur za mesiac, v Bratislave 3 na úrovni 626 eur za mesiac, v Bratislave 4 na úrovni 532 eur za mesiac a v Bratislave 5 na úrovni 529 eur za mesiac.

V Nitrianskom kraji bola priemerná cena prenájmu priemerného bytu na úrovni 442 eur za mesiac.

V Žilinskom kraji bola priemerná cena prenájmu priemerného bytu na úrovni 491 eur za mesiac.

V Banskobystrickom kraji bola priemerná cena prenájmu priemerného bytu na úrovni 462 eur za mesiac.

V Košickom kraji bola priemerná cena prenájmu priemerného bytu na úrovni 507 eur za mesiac.

## 3. Energia :

Predajcov energie je na Slovensku podstatne viac, ale tým najdôležitejším podľa portálu trhrealit.com<sup>36</sup> pre domácnosti v Bratislavskom kraji a domácnosti v Nitrianskom kraji je Západoslovenská energetika, pre domácnosti v Žilinskom a Banskobystrickom kraji je Stredoslovenská energetika a pre domácnosti v Košickom kraji je to Východoslovenská energetika. Na porovnanie sme si vybrali program DomovKlasik - DD2 – sadzba je určená pre domácnosť s vyššou spotrebou elektriny s bežnými spotrebičmi. Výsledná cena za energiu sa skladá z ceny za dodávku energie, za distribúciu energie a ostatných taríf za distribučné služby. Táto výsledná cena nám hovorí o tom, aká je mesačná platba za 1 odberné miesto.

---

<sup>35</sup> Dostupné na: <http://byvanie.pravda.sk/peniaze-a-paragrafy/clanok/20153-drahsie-energie-vytlacia-ceny-podnajmov/>

<sup>36</sup> Dostupné na: <http://www.trhrealit.com/?p=349>

Západoslovenská energetika ponúka od 1.1.2012 pre domácnosti v Bratislavskom kraji a domácnosti v Nitrianskom kraji program DomovKlasik – DD2 s mesačnou platbou za 1 odberné miesto vo výške 5, 9359 eur.

Stredoslovenská energetika ponúka pre domácnosti v Žilinskom a Banskobystrickom kraji program DomovKlasik – DD2 s mesačnou platbou za 1 odberné miesto vo výške 8, 4960 eur.

Východoslovenská energetika ponúka pre domácnosti v Košickom kraji program DomovKlasik – DD2 s mesačnou platbou za 1 odberné miesto vo výške 5, 7655 eur.

#### 4. Doprava :

Jedným z cenovo najdostupnejších spôsobov dopravy je autobusová doprava. Pre porovnanie cien autobusovej dopravy v Bratislavskom, Nitrianskom, Žilinskom, Banskobystrickom a Košickom kraji sme si vybrali Dopravný podnik mesta Bratislava, Dopravný podnik mesta Nitra, Dopravný podnik mesta Žilina, Dopravný podnik mesta Banská Bystrica a Dopravný podnik mesta Košice. Pre porovnanie sme zvolili typy cestovných lístkov, v ktorých sa dopravné podniky zhodujú.<sup>37</sup>

Za 60 minútový základný cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 0,90 eur a v Košiciach 0,65 eur.

Za 60 minútový zľavnený cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 0,45 eur a v Košiciach 0,30 eur.

Za základný – neprestupný cestovný lístok (neobmedzený počet po sebe idúcich zastávok v jednom spoji bez prestupu) zaplatíme v Nitre 0,60 eur, v Žiline 0,65 eur a v Banskej Bystrici 0,70 eur.

Za zľavnený – neprestupný cestovný lístok (neobmedzený počet po sebe idúcich zastávok v jednom spoji bez prestupu) zaplatíme v Nitre 0, 30 eur, v Žiline 0, 45 eur a v Banskej Bystrici 0,40 eur.

---

<sup>37</sup> Dostupné na: <http://imhd.zoznam.sk/ba/doc/sk/10054/Cestovne-listky.html#>

Za 24 hodinový cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 4,50 eur, v Nitre 1,70 eur, v Žiline 2 eurá a v Košiciach 2,95 eur.

Za 7 dňový cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 15 eur, v Nitre 6,70 eur a v Košiciach 9,25 eur.

Za 30 dňový cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 25 eur, v Nitre 20 eur, v Banskej Bystrici 20 eur a v Košiciach 18,25 eur.

Za 30 dňový zľavnený cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 12,50 eur, v Nitre 10 eur, v Banskej Bystrici 10 eur a v Košiciach 9,10 eur.

Za 90 dňový cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 66 eur, v Nitre 50 eur a v Košiciach 48,10 eur.

Za 90 dňový zľavnený cestovný lístok zaplatíme v Bratislave 33 eur, v Nitre 25 eur a v Košiciach 24,05 eur.

## 5. Potraviny :

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že ceny potravín vo všetkých regiónoch Slovenska sú rovnaké. Avšak nie je to pravda. Po rozhovore s manažérom jedného z obchodných reťazcov môžeme povedať, že ceny potravín sa v jednotlivých regiónoch a mestách líšia. Hlavným dôvodom je to, že obchodné reťazce vo veľkých mestách navštevuje pravidelne veľký počet kupujúcich, v dôsledku čoho predajú veľké množstvo tovaru a vzhľadom na to, im stačí stanovenie nižšej marže na potraviny, aby dokázali pokryť náklady a dosiahnuť zisk. Naopak, obchodné reťazce v menších mestách s malým počtom zákazníkov, musia na pokrytie svojich nákladov a dosiahnutie zisku stanoviť vyššie marže, čo ceny potravín predražuje. Môžeme pokojne konštatovať, že ceny potravín sú vyššie v menších mestách s menším počtom zákazníkov.

Na záver môžeme povedať, že na základe skúmaných položiek životných nákladov je najdrahším Bratislavský kraj. Potvrďuje to skutočnosť, že v tomto kraji sú ceny nehnuteľností, prenájmu bytu, ako aj dopravy najvyššie. Ceny energií sú najvyššie na strednom Slovensku, t.j. v Žilinskom a Banskobystrickom kraji. Ceny potravín sa nám nepodarilo presne vyčíslieť, ale na základe rozhovoru s manažérom jedného z obchodných

reľazcov, môžeme skonštatovať, že ceny potravín sú najvyššie v menších mestách s malým počtom zákazníkov. Vyššie náklady pre ľudí pracujúcich v Bratislavskom kraji predstavuje aj veľká koncentrácia a možnosti kultúrnej zábavy (divadlá, kiná, športové podujatia, kávičky v nákupných centrách a podobne).

#### **4. Odborová organizácia :**

Úlohou odborových organizácií je chrániť, presadzovať a obhajovať práva, záujmy a ďalšie potreby zamestnancov. Ich pôsobenie je zamerané na upevnenie sociálnych istôt, zabezpečenie primeraných pracovných podmienok, ako aj spravodlivej odmeny za vykonanú prácu.

Záujmy a práva zamestnancov spoločnosti GTS Slovakia zastupuje odborová organizácia, pozostávajúca z piatich členov reprezentujúcich jednotlivé oddelenia. Zástupcovia odborovej organizácie sú volení zamestnancami spoločnosti a zodpovedajú za uzatvorenie kolektívnej zmluvy. Zasadajú dvakrát ročne, pričom cieľom kolektívneho vyjednávania je zabezpečenie pracovných podmienok pre zamestnancov, vyplývajúcich z práv stanovených zákonníkom práce, ako aj podmienok nad rámec tohto dokumentu.

Odborová organizácia pôsobiaca v spoločnosti GTS Slovakia okrem zabezpečenia základných práv zamestnancov vyjednáva vyšší štandard života ako ustanovuje zákonník práce. Cieľom tejto snahy je okrem iného aj tlak na zvýšenie miezd zamestnancov.

#### **4.4 Analýza vplyvu jednotlivých vonkajších faktorov na systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia a. s.**

V tejto časti sme opísali, akým spôsobom ovplyvnil každý z vybraných vonkajších faktorov systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia a. s. Analyzovali sme vplyv týchto vonkajších faktorov :

1. Situácia na trhu práce
2. Odvetvie – príslušnosť k odvetviu
3. Regionálne rozdiely
4. Odborová organizácia

## 1. Vplyv faktora Situácia na trhu práce

Spoločnosť GTS Slovakia sa počas obdobia posledných troch rokov výrazne rozširovala. Okrem zvyšovania kapacít prostredníctvom akvizície a rozšírenia pôsobenia výrazne vzrástol aj počet zamestnancov.

Tabuľka č. 4.5: Zmena počtu zamestnancov v období 2008 – 2011.

Rok	Počet zamestnancov
2008	159
2009	183
2010	232
2011	208

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cieľom spoločnosti je aj v budúcnosti neustály rast a rozširovanie pôsobenia. Ako dôkaz môžeme uviesť otvorenie nového dátového centra v Bratislave 22.11.2011. Spoločnosť pre kompletné zabezpečenie plynulého chodu spomínaného centra potrebuje prijať nových zamestnancov. Dopyt po pracovnej sile zvyčajne komunikuje na svojej stránke [www.gts.sk](http://www.gts.sk), resp. prostredníctvom internetových portálov.

Zo štatistík uvádzaných v predchádzajúcej kapitole je jasné, že získanie a výber vhodnej pracovnej sily je často veľmi obtiažne, hlavne v období nedostatočnej ponuky práce. Tento fakt sa potom odráža na tvorbe pracovnej ponuky. Spoločnosť potrebuje vysoko kvalifikovanú pracovnú silu najmä v oblastiach IS/IT. Pri tvorbe pracovnej ponuky, resp. ponuke miezd vychádza z vypracovaných štatistík v oblasti priemerných plátov na jednotlivých pozíciách v konkurenčných spoločnostiach. Ak sa o pracovné miesto uchádza nedostatočný počet pracovnej sily, na získanie potrebného počtu zamestnancov potrebuje spoločnosť vytvoriť konkurencieschopnú pracovnú ponuku.

Spoločnosť GTS Slovakia konkuruje výškou mzdy, ako aj ponúkanými benefitmi. Spoločnosti v odvetví sa môžu prebijať ponukou miezd v boji o pracovnú silu, avšak úroveň ponúkaného platu sa nemôže výrazne posunúť nahor, nakoľko by bola ohrozená efektívnosť spoločnosti a došlo by k nadhodnoteniu príslušnej pracovnej pozície, ktorá by mohla vyvolať problémy aj na trhu práce. Ako náhle niekto z konkurentov zvýši ponúkaný plat, ostatné spoločnosti v odvetví na danú akciu zareagujú rovnako. Práve z tohto dôvodu

často zdroj úspechu pri získavaní pracovnej sily nespočíva vo výške mzdy. Pre uchádzača môže byť okrem platu dôležitý aj faktor zamestnaneckých výhod a pracovnej atmosféry.

Zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť považuje za nadštandardné a používa ako nástroj v boji o kvalitnú pracovnú silu sú nasledovné:

- golf – každý zamestnanec, ktorý absolvoval kurz, môže neobmedzene využívať firemnú green kartu,
- fitness v spoločnosti Golem – 8x/mesiac,
- tenis v NTC – spoločnosť má stanovený rozpočet na čerpanie,
- zvýhodnené balíky od Tatra banky – napr. zvýhodnené úvery,
- internetové pripojenie DSL – každý zamestnanec má nárok na pripojenie za symbolickú cenu 3 eurá.

Ponuka pracovných miest v telekomunikačnom odvetví síce v roku 2011 vzrástla o 82,9 % oproti roku 2010 na úroveň 492 voľných pracovných miest, avšak záujem zo strany uchádzačov o tieto voľné pracovné pozície je nízky. Hlavným dôvodom je, že každá pracovná pozícia v odvetví je charakterizovaná vysokou špecializáciou a vyžaduje od zamestnanca potrebnú kvalifikáciu v oblasti IKT a vysokú mieru odbornosti.

Ako konkrétny príklad na vysokú náročnosť získania vhodnej pracovnej sily na obsadenie pozície s vysokou mierou špecializácie, môžeme uviesť doposiaľ neobsadenú pozíciu Presales Consultant v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. Pozíciu sa spoločnosť snaží obsadiť už od decembra roku 2011, stále sa však neprihlásil kandidát spĺňajúci požiadavky stanovené pre danú pozíciu. Hlavným dôvodom sú prísne stanovené nároky na osobnú špecifikáciu, ako aj na kľúčové aktivity vyplývajúce z danej pozície.

Osobná špecifikácia:

- Vzdelanie – VŠ/SŠ
- Prax v odbore minimálne 5 rokov v oblasti IKT
- Aktívna znalosť anglického jazyka
- Proaktívny prístup k riešeniu neštandardných/krízových situácií
- Výborná znalosť práce s PC (MS Office, Internet, Outlook)
- Schopnosť pripraviť prezentácie vrátane všetkých nadväzujúcich materiálov
- Prezentačné zručnosti na vysokej úrovni

- Komunikačné zručnosti s dôrazom na konfliktnú komunikáciu
- Vodičský preukaz skupiny B

Kľúčové aktivity :

- Zabezpečenie podkladov a vykonanie analýzy obchodného prípadu.
- Pri štandardných obchodných prípadoch vypracovanie a textácia riešenia.
- U obchodných projektov zaistiť (neznamená vždy sám urobiť):
  - schvaľovacie konania (zdroje, ponuka, zmluva, implementácia projektu),
  - vedenie projektového tímu (úlohy, termíny, výstupy),
  - návrh riešení a telekomunikačných služieb s dôrazom na využitie štandardných či štandardizovaných produktov,
  - projektovú dokumentáciu,
  - zmluvnú dokumentáciu - zákaznícku aj subdodávateľskú,
  - podporu realizačného procesu v súčinnosti s projektovým manažérom a ostatnými zúčastnenými oddeleniami spoločnosti,
  - dohľad nad správnu implementáciou navrhnutých riešení,
- Spolupráca pri definovaní indikátorov, vhodných pre vyhľadanie potenciálu u zákazníkov. Podpora predajných kampaní vedených marketingovým oddelením.
- Podpora account managerov (telefón, e - mail, osobná schôdzka u zákazníka) pri konzultáciách u zákazníkov, s maximálnym využitím štandardných produktov alebo ich kombinácií. Najväčší dôraz je kladený na technicky komplikovanejšie oblasti, ktoré nie sú pokryté obchodným manažérom.
- Spolupráca pri zavádzaní nových produktov do prevádzky.
- Úzka spolupráca s produktovým manažérom, ktorý spravuje konzultovanú oblasť služieb. Poskytovanie spätnej väzby od zákazníkov produktovým manažérom s cieľom ďalšieho rozvoja produktov spoločnosti.
- Príprava, úprava a aktualizácia produktových prezentácií a tzv. Case Studies, spadajúcich do kompetencie konzultanta. Spolupráca pri školeniach account manažérov, odovzdávanie praktických skúseností.

- Rokovania s dodávateľmi, spolupracujúcimi pri realizácii navrhnutých riešení.
- Identifikácia neštandardných zákazníckych požiadaviek a v prípade potreby začlenenie kompetentných kolegov do tímu riešiaceho konkrétnu požiadavku.
- Potreba cestovania.

Nakoľko sa spoločnosti nepodarilo obsadiť danú pozíciu, vypísala pre svojich zamestnancov odmenu za nájdenie vhodného kandidáta. Ani táto snaha nepriniesla doposiaľ úspech, pozícia je stále voľná.

Z uvedeného príkladu je zrejmé, že aj napriek vysokej nezamestnanosti na Slovensku je záujem o špecializované pracovné pozície v telekomunikačnom odvetví nízky z dôvodu náročných požiadaviek daných pozícií.

## **2. Vplyv faktora Odvetvie - príslušnosť k odvetviu**

Ako sme už spomínali, ziskovosť odvetvia vo výraznej miere ovplyvňuje výšku miezd zamestnancov spoločností, ktoré v danom odvetví pôsobia. V tejto časti sa venujeme objasneniu vplyvu faktora príslušnosť k odvetviu.

Spoločnosť GTS Slovakia, a. s. dosiahla v roku 2009 zisk po zdanení vo výške 3,878 mil. eur, čo predstavuje 21,191 tisíc eur na zamestnanca. Rok 2010 bol v porovnaní s rokom 2009 slabší, spoločnosť v tomto roku dosiahla zisk po zdanení vo výške 3,251 mil. eur, čo predstavuje 14,013 tisíc eur na zamestnanca. Väčší rozdiel v prepočte zisku po zdanení na zamestnanca spôsobil nárast počtu zamestnancov v roku 2010 o 26,78 %. Na základe vyjadrenia generálneho riaditeľa spoločnosti boli finančné výsledky za rok 2010 uspokojivé, vzhľadom na stagnáciu celého telekomunikačného trhu na Slovensku.

V kapitole systém odmeňovania spoločnosti GTS Slovakia v rámci variabilnej zložky mzdy spomíname štvrťročné odmeny. Práve táto zložka mzdy úzko súvisí s úspešnosťou a ziskovosťou spoločnosti. Môžeme skonštatovať, že úspech spoločnosti sa priamo odzrkadľuje na plate zamestnancov. Spoločnosť sa takýmto spôsobom odvdáča jej svojim spolupracovníkom za dosiahnuté úspechy, nakoľko si je vedomá skutočnosti, že zamestnanci sú hlavným zdrojom úspechu. Nadštandardný prístup k zákazníkom, špičkové služby, výhodné produkty a 24 hodinový servis sú produktom kvalitného výkonu zamestnancov.

Výška štvrťročných odmien je stanovená na základe % úspešnosti podniku a % úspešnosti samotného zamestnanca. Bonusy vychádzajú z prepracovaného hodnotiaceho systému PAS, ktorý bol v spoločnosti implementovaný na začiatku roka 2010.

## **PAS – systém hodnotenia výkonnosti**

### **Význam**

- najúčinnější nástroj hodnotenia výkonnosti,
- systematický prístup k stanoveniu cieľov a ich efektívnemu hodnoteniu,
- dokonalá príležitosť pre rozhovor s podriadenými o spoločných cieľoch.

### **Dôvody zavedenia PAS:**

- jednotné hlavné postupy a procesy,
- rovnaké kritériá a princípy hodnotenia vo všetkých obchodných jednotkách,
- zavedenie a podpora hodnôt GTS,
- vybudovanie takej kultúry, v ktorej bonusy vychádzajú z reálnych výsledkov,
- dôsledné stanovovanie cieľov smerom k nižším organizačným jednotkám.

### **Všeobecné predpoklady:**

- PAS platí pre všetkých zamestnancov v podporných pozíciách,
- rovnaká škála pre hodnotenie plnenia cieľov vo všetkých obchodných jednotkách,
- rovnaká škála pre hodnotenie hodnôt vo všetkých obchodných jednotkách,
- rovnaká definícia úrovne plnenia očakávania,
- dôležitú úlohu v hodnotení má správanie – rovnaké hodnoty pre všetkých.

### **Ako PAS funguje?**

Zamestnanci si na každý štvrťrok stanovujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť. K týmto cieľom priradia % dôležitosti tak, aby bola splnená podmienka, že súčet priradených dôležitostí sa rovná 100 %. Po uplynutí a uzatvorení príslušného obdobia vypracujú hodnotenie na základe dosiahnutých výsledkov. Uvádzajú mieru dosahovania cieľov, prípadne vzniknuté problémy. Po ukončení hodnotenia zamestnancom nasleduje kontrola a hodnotenie odvedeného výkonu nadriadeným. Nadriadený vyhodnotí prácu všetkých

svojich podriadených, pričom uvádza pripomienky a % plnenia, toto % môže presiahnuť 100 % v prípade nadštandardného výkonu. Po uplynutí štvrtročného obdobia súčasne prebieha aj finančná analýza, hodnotenie úspešnosti podniku za dané obdobie. Výsledkom tohto hodnotenia je % úspešnosti spoločnosti, ktoré udáva nakoľko sa spoločnosti podarilo dosiahnuť vytýčené ciele, splniť vopred stanovený výkon.

Výsledkom spomínaných hodnotení je odmena, ktorá prislúcha každému zamestnancovi po uplynutí štvrtročného obdobia.

Vzorec na výpočet tejto odmeny je nasledovný:

**% dosiahnutého výkonu zamestnanca x % úspešnosti spoločnosti x mesačný zárobok**

Môžeme skonštatovať, že ziskovosť spoločnosti, ktorá sa odvíja aj od ziskovosti samotného odvetvia, priamo ovplyvňuje výšku platu zamestnancov spoločnosti GTS Slovakia.

Tabuľka č.: 4.6: Vzťah zisku a mzdových nákladov.

Rok	Zisk	Mzdové náklady	Počet zamestnancov	Zisk na 1 zamestnanca	Index rastu	Mzdové náklady 1 na zamestnanca	Index rastu
2006	-15689	68360	129	121,62	-	529,92	-
2007	73273	115325	138	530,96	4,37	835,68	1,58
2008	144795	130923	145	998,58	1,88	902,92	1,08
2009	3877990	4378580	183	21191,2	21,22	23926,7	26,5
2010	3250873	4587739	232	14012,38	0,66	19774,74	0,82

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z uvedenej tabuľky je zrejmé, že rast zisku je sprevádzaný rastom mzdových nákladov, čo potvrdzuje porovnateľnosť vývoja indexov rastu. Môžeme skonštatovať, že čím je spoločnosť GTS Slovakia, a. s. ziskovejšia, tým vyššie odmeny poskytuje svojim zamestnancom.

### 3. Vplyv faktora Regionálne rozdiely

V predchádzajúcej kapitole sme detailne rozpracovali a poukázali na príčiny regionálnych rozdielov v mzdových podmienkach na Slovensku.

Ako hlavné príčiny sme uviedli ceny nehnuteľností a prenájmu, mestskú hromadnú dopravu, ceny potravín a energií.

Väčšina podnikov na Slovensku prispôsobuje svoje mzdové podmienky regionálnym trendom. Spoločnosť GTS Slovakia je výnimkou. Vedenie spoločnosti a centrála sídli v Bratislave, ale spoločnosť má pobočky aj v iných regiónoch Slovenska, v Banskej Bystrici, Žiline, Trenčíne a v Košiciach.

Zaujímavým faktom však je, že aj napriek spomínaným regionálnym rozdielom sú mzdové podmienky v spoločnosti GTS Slovakia pre všetky pobočky rovnaké. Zamestnanci pôsobiaci na pobočke v Košiciach zarábajú rovnako ako zamestnanci v Bratislave. Táto skutočnosť vyplýva najmä z politiky spoločnosti, ktorá je založená na rovnosti odmeňovania.

GTS má svoje dcérske spoločnosti v rôznych krajinách Európy i v USA. Mzdové podmienky si určuje každá dcérska spoločnosť samostatne, ale aj napriek tomu sa prihliada na mzdové podmienky v partnerských krajinách. Ako príklad by sme mohli uviesť zmenu, ktorá v GTS Slovakia nastala 1.1.2012 v bonusovom systéme. Došlo k zmene percentuálneho podielu bonusov na celkovom príjme zamestnancov z dôvodu zjednotenia bonusového systému vo všetkých dcérskych spoločnostiach GTS.

#### **4. Vplyv faktora Odborová organizácia**

Kolektívna zmluva, vyjednávaná zástupcami zamestnancov spoločnosti, zabezpečuje základné podmienky stanovené zákonníkom práce, ako aj nad rámec príslušného dokumentu, a to v rámci mzdových podmienok.

#### **Mzdové podmienky**

##### **Mzda za prácu nadčas počas víkendu (Mzda za prácu nadčas §121 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce)**

Na základe ustanovenia Zákonníka práce prislúcha zamestnancovi za prácu nadčas mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 25 % jeho priemerného zárobku.

Kolektívna zmluva spoločnosti stanovuje zamestnancovi za prácu nadčas počas víkendu mzdu a mzdové zvýhodnenie vo výške 50 % jeho priemerného zárobku.

##### **Mzda a náhrada mzdy za sviatok (§122 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce)**

Podľa Zákonníka práce patrí zamestnancovi za prácu vo sviatok dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 50 % jeho priemerného zárobku.

V kolektívnej zmluve spoločnosti GTS Slovakia, a. s. je výška mzdy a mzdového zvýhodnenia za prácu vo sviatok stanovená ako 100 % priemerného zárobku zamestnanca.

### **Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu (§123 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce)**

Zákonník práce ustanovuje, že zamestnancovi za vykonanú nočnú prácu okrem dosiahnutej mzdy patrí za každú hodinu najmenej 20 % minimálneho mzdového nároku, ktorý je ustanovený v §120 ods. 4.

Zástupcovia zamestnancov v kolektívnej zmluve dohodli sadzbu za každú hodinu nočnej práce vo výške 50 % minimálneho mzdového nároku ustanoveného v §120 ods. 4.

### **Stravovanie zamestnancov (§152 zákona 341/2011 Z. z. Zákonníka práce)**

Zamestnávateľ podľa Zákonníka práce prispieva na stravovanie zamestnancov v sume najmenej 55 % ceny jedla, najviac však do sumy 55 % stravného poskytovaného v prípade pracovnej cesty, ktorá trvá 5 až 12 hodín.

Kolektívna zmluva ustanovuje, že zamestnávateľ hradí všetkým svojim zamestnancom 76 % ceny jedla.

Môžeme skonštatovať, že odborová organizácia je rovnocenným partnerom manažmentu podniku, vedenie spoločnosti ju plne akceptuje, a preto dokáže pre zamestnancov vyjednať lepšie podmienky ako ustanovuje Zákonník práce.

## 4.5 Zhodnotenie zistených výsledkov

V rámci 4. kapitoly sme realizovali výskum, skúmali sme vplyv štyroch najvýznamnejších vonkajších faktorov na systém odmeňovania v konkrétnom podniku.

Pre tieto účely sme si zvolili spoločnosť GTS Slovakia, a. s., ktorá bola pre nás zaujímavá najmä tým, že pôsobí vo veľmi dynamickom odvetví, je silným hráčom na trhu, napriek tomu ju však veľa ľudí nepozná, má vyše 200 zamestnancov, čo predpokladá prepracovaný systém odmeňovania.

Po charakteristike spoločnosti, jej organizačnej štruktúry, vývoja finančných ukazovateľov a systému odmeňovania sme prešli na skúmanie vplyvu jednotlivých vonkajších faktorov.

Zistili sme, že faktor situácia na trhu práce v slovenskom hospodárstve sa výrazne líši od situácie na trhu práce v rámci odvetvia Informácie a telekomunikácia. K odchýlkam dochádza najmä vo vývoji ponuky pracovných miest a vo výške plátov. Aj napriek skutočnosti, že je telekomunikačné odvetvie charakterizované rýchlymi zmenami, dynamickým prostredím, potrebou neustálych inovácií, rastom ponuky práce, nerastie počet uchádzačov o voľné pracovné miesto v tomto odvetví. Hlavným dôvodom tohto javu sú vysoké nároky na schopnosti, zručnosti a kvalifikáciu zamestnancov. Spoločnosť na nedostatočnú ponuku pracovnej sily reaguje zvyšovaním mzdovej úrovne a rozširovaním balíku zamestnaneckých výhod.

Skúmali sme aj vplyv faktora Odvetvie – príslušnosť k odvetviu, v rámci ktorého sme skonštatovali, že ziskovosť odvetvia, resp. úspech spoločnosti sa odzrkadľuje na výplatných páskach zamestnancov. Vďaka prepracovanému, relatívne novému, funkčnému systému hodnotenia zamestnancov, dokáže každý zamestnanec sám sledovať výšku svojich odmien a detailne pozná podmienky získania odmeny. Okrem ziskovosti odvetvia je dôležitým momentom aj vhodné nastavenie výšky plátov. V rámci tohto procesu spoločnosť prihliada aj na mzdové podmienky stanovené konkurenciou, nakoľko v rámci odvetvia vystupujú podobné pracovné pozície.

Aj napriek zisteniu odlišností v životných nákladoch v jednotlivých regiónoch SR, sme dospeli k záveru, že faktor Regionálne rozdiely odmeňovanie v spoločnosti GTS Slovakia neovplyvňuje. Spoločnosť sa prísne drží stratégie rovnosti a spravodlivosti v odmeňovaní,

práve z tohto dôvodu vypláca rovnakú sumu svojim zamestnancom pôsobiacim na jednotlivých pobočkách v rámci SR.

Po preštudovaní interných materiálov spoločnosti sme získali informácie o pôsobnosti faktora Odborová organizácia. Z teoretických poznatkov vieme, že táto organizácia zodpovedá za zabezpečenie základných pracovných a mzdových podmienok pre zamestnancov, ktoré vyplývajú zo Zákonníka práce. Odborová organizácia spoločnosti GTS Slovakia však zabezpečuje výhody aj nad rámec tohto záväzného dokumentu, a to predovšetkým v rámci mzdových podmienok a stravovania.

## 5. Diskusia

Na základe poznatkov z teórie môžeme povedať, že podnik dokáže prostredníctvom svojho systému odmeňovania ovplyvňovať pracovný výkon a správanie zamestnancov, ako aj postoje k práci a samotnému podniku želaným smerom. Prostredníctvom odmeňovania dobrých výsledkov sa zabezpečuje správanie zamestnancov, ktoré je v súlade so stratégiou a cieľmi podniku, a tým sa dosahuje efektívnosť podnikovej činnosti. Je však nevyhnutné vytvoriť systém odmeňovania, ktorý bude schopný spolu s ďalšími zložkami personálneho riadenia flexibilne reagovať na zmenené podmienky a ciele prostredníctvom zmeny využívaných nástrojov.

Pri súčasnom chápaní odmeny, ktorá zahŕňa rôzne nepeňažné i nehmotné formy, sa významnou zložkou celkovej odmeny stávajú zamestnanecké výhody a služby. Pre významné spoločnosti sa v súčasnosti stáva populárnym tzv. „balíčkový“ systém odmeňovania. Za vykonanú prácu získavajú pracovníci ako kompenzáciu balíčok rôznych druhov a foriem odmeny. Okrem platu sa tak pracovník zaujíma aj o ďalšie dodatočné výhody a služby, ktoré sa tým stávajú významnou nákladovou položkou a vyžadujú si veľkú pozornosť podniku.

Pri tvorbe systému odmeňovania spoločnosť GTS Slovakia, a. s. zohľadňuje potreby a špecifiká podniku a taktiež potreby zamestnancov. Spoločnosť rozdeľuje svojich zamestnancov do 5 skupín, každá z nich sa vyznačuje špecifickou štruktúrou odmeňovania. Mzda zamestnanca zahŕňa okrem fixnej aj variabilnú zložku, výška ktorej sa stanovuje pomocou PAS systému hodnotenia. Konkurencieschopnosť svojho systému odmeňovania si spoločnosť zabezpečuje aj prostredníctvom poskytovania významných zamestnaneckých výhod.

Na tvorbu systému odmeňovania vplýva množstvo vonkajších a vnútorných faktorov. Názory autorov v oblasti faktorov ovplyvňujúcich systém odmeňovania sa rozchádzajú. Stotožnili sme sa s názorom autorov Sherman a Bohlander, ktorí za kľúčové považujú faktory, ktoré uvádzame v kapitole 1.3. V praktickej časti diplomovej práce sme sa rozhodli analyzovať vplyv štyroch externých faktorov na systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s.

Prvý zo skúmaných faktorov, Situácia na trhu práce, vplýva na systém odmeňovania spoločnosti v oblasti výšky mzdy a zamestnaneckých výhod. Spoločnosť na nedostatočnú ponuku pracovnej sily reaguje zvyšovaním mzdovej úrovne a rozširovaním balíku zamestnaneckých výhod. Nakoľko je na trhu práce málo vhodných kandidátov na pozície

v telekomunikačnom odvetví, spoločnosť musí upriamiť svoju pozornosť aj na konkurenciu. Ponuku práce musí nejakým spôsobom odlišiť od ponuky konkurencie, aby dokázala prilákať potrebné množstvo uchádzačov požadovanej kvality. Myslíme si, že často sú pre uchádzačov oveľa prítiažlivejšie zaujímavé benefity ako samotný plat. V telekomunikačnom odvetví sú mzdy na vysokej úrovni, spoločnosti vychádzajú pri stanovovaní ich výšky a štruktúry zo mzdových trhových prehľadov. Z tohto dôvodu sú platy v jednotlivých spoločnostiach pôsobiacich v telekomunikačnom odvetví natoľko porovnateľné, že lepšiu príležitosť pre odlišenie spoločnosti od konkurencie poskytuje balík zamestnaneckých výhod.

Faktor Odvetvie – príslušnosť k odvetviu ovplyvňuje výšku variabilnej zložky mzdy zamestnancov spoločnosti. Ak spoločnosť dosahuje zisk, odvdáči sa svojim zamestnancom formou štvrtročných bonusov. Na stanovenie výšky štvrtročných odmien bol v spoločnosti implementovaný systém hodnotenia výkonnosti PAS. Podľa nášho názoru ide o prepracovaný a prehľadný systém, ktorý poskytuje zamestnancom možnosť neustále sledovať svoj výkon a podieľať sa na ziskovosti podniku.

Ďalším vonkajším faktorom, ktorý by mal na základe teórie ovplyvňovať systém odmeňovania v spoločnosti sú Regionálne rozdiely. Rozdielna výška životných nákladov v jednotlivých regiónoch SR ovplyvňuje systém odmeňovania v mnohých spoločnostiach. GTS Slovakia je však výnimkou, nakoľko sa striktne drží stratégie rovnosti a spravodlivosti v odmeňovaní. Z tohto dôvodu je výška mzdy zamestnancov na rovnakej pozícii rovnaká vo všetkých pobočkách spoločnosti na Slovensku. Podľa nášho názoru je takáto stratégia správna, pretože vyvoláva u zamestnancov pocit spravodlivosti a posilňuje ich lojalitu voči spoločnosti. Nakoľko iba 6 % z celkového počtu zamestnancov pracuje mimo bratislavského regiónu, spoločnosti sa neoplatí vynakladať dodatočné náklady na tvorbu systému odmeňovania pre každý región, v ktorom má pobočku.

Posledným faktorom ovplyvňujúcim systém odmeňovania v spoločnosti je Odborová organizácia. Pre zamestnancov zabezpečuje nielen splnenie základných pracovných a mzdových podmienok vyplývajúcich zo Zákonníka práce, ale zabezpečuje aj výhody nad rámec tohto záväzného dokumentu, a to hlavne v oblasti mzdových podmienok a stravovania. Podľa nášho názoru je existencia odborovej organizácie jednoznačne výhodou pre zamestnancov, nakoľko funguje organizácia presadzujúca ich záujmy u vedenia spoločnosti.

Na základe zistených informácií prinášame návrhy na zlepšenie existujúceho stavu v spoločnosti GTS Slovakia, a. s.

Podľa nášho názoru sú pracovné pozície v spoločnosti natoľko špecifické a požiadavky na zamestnancov natoľko prísne, že je problematické nájsť vhodného uchádzača na obsadenie voľnej pracovnej pozície. Aby sme spoločnosti uľahčili obsadzovanie voľných pracovných pozícií, odporúčame jej, aby upustila od týchto prísnych požiadaviek a sústredila sa skôr na vytvorenie kvalitného systému vzdelávania. Upustením od náročných požiadaviek spoločnosť dosiahne zvýšenie počtu osôb vhodných na jej obsadzované pracovné pozície. Vybraného uchádzača následne zaškolí svojím systémom vzdelávania a urobí z neho plnohodnotného zamestnanca schopného vykonávať vysoko špecializovanú prácu.

Ako sme už spomínali, benefity poskytujú väčší priestor pre odlíšenie spoločnosti od konkurencie a často majú u zamestnancov väčšiu váhu ako samotný plat. Preto odporúčame odborovej organizácii u vedenia vyjednať ďalšie významné benefity pre zamestnancov spoločnosti. Navrhujeme možnosť bezplatnej návštevy wellness centra raz za mesiac, vyhradené parkovisko, ako aj zľavy na cestovné zájazdy od vybraných cestovných kancelárií pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov.

## Záver

Zámerom diplomovej práce bolo analyzovať vplyv kľúčových vonkajších faktorov na systém odmeňovania v objekte nášho skúmania, telekomunikačnej spoločnosti GTS Slovakia, a. s.

Prvý parciálny cieľ bol oboznámenie sa s pojmom odmeňovanie a systém odmeňovania. Zistiť, aké sú jeho prvky, ciele, štruktúra, úlohy a čo od neho očakáva podnik a samotní zamestnanci. Oboznámiť sa s mzdovým systémom ako aj so zamestnaneckými výhodami a službami. Pomocou odbornej literatúry od domácich a zahraničných autorov sa nám podarilo tento cieľ naplniť.

Druhým parciálnym cieľom bolo oboznámiť sa s jednotlivými vonkajšími a vnútornými faktormi ovplyvňujúcimi systém odmeňovania, vybrať z pomedzi nich tie, ktoré budeme v ďalšej práci považovať za kľúčové a oboznámiť sa s ich vplyvom na systém odmeňovania. Pomocou odbornej literatúry domácich a zahraničných autorov, ako aj odborných internetových stránok, časopisov a štatistík Štatistického úradu Slovenskej republiky sa nám podarilo dosiahnuť aj tento cieľ.

Posledným čiastkovým cieľom bolo oboznámiť sa so spoločnosťou GTS Slovakia, a. s. a jej systémom odmeňovania, prístupit' k analyzovaniu každého kľúčového externého faktora a jeho vplyvu v tejto spoločnosti. Pre splnenie tohto cieľa sme použili rozhovor s generálnym riaditeľom, rozhovor s manažérmi oddelení a hlavnou personalistkou spoločnosti. Taktiež sme využili informácie prístupné na internetovej stránke spoločnosti, interné dokumenty spoločnosti, odborné internetové stránky, odborné časopisy a štatistiky Štatistického úradu Slovenskej republiky. Môžeme skonštatovať, že systém odmeňovania v spoločnosti GTS Slovakia, a. s. ovplyvňujú všetky kľúčové vonkajšie faktory okrem faktora s názvom Regionálne rozdiely, nakoľko sa spoločnosť prísne drží stratégie rovnosti a spravodlivosti v odmeňovaní.

Splnením všetkých čiastkových cieľov sme dospeli k splneniu hlavného cieľa diplomovej práce, ktorým bolo poskytnutie prehľadnej analýzy vplyvu kľúčových vonkajších faktorov na systém odmeňovania v telekomunikačnej spoločnosti GTS Slovakia, a. s.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné publikácie

1. ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BAJZÍKOVÁ, E. 1999. Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1999. 154 s. ISBN 8022512176
4. BOHLANDER, George W. – SHERMAN, A. 1992. Managing Human Resources. 9th Edition. Cincinnati : South-Western Educational Publishing, 1992. 726 s. ISBN 0-538-81075-0.
5. BYARS, Lloyd L. - RUE, Leslie W. 1991. Human Resource Management. 3. ed. Homewood : IRWIN, 1991. 545 s. ISBN 0-256-081113-1.
6. JONIAKOVÁ, Z. – BLŠTÁKOVÁ, J. 2005. Odmeňovanie a stimulovanie. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005. 98 s. ISBN 80-225-1941-3.
7. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
8. KLEIBL, J., HUTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. 1988. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha : VŠE, 1988. 147 s. ISBN 8070792027
9. KOUBEK, J. 2002. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
10. KOUBEK, J. 2007. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 9788024722023.
11. KOUBEK, J. 2007. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 80-72611-68-3.
12. MILKOVICH, G.T. – BOUDREAU, J.W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-8562-329-3.

## Elektronické dokumenty

1. PROFESIA. 2011. Platové rozdiely medzi krajinami sú v desiatkach percent. In Profesia.sk [online]. 2011 [cit 01-02-2011]. Dostupné na internete: <<http://www.profesia.sk/cms/newsletter/februar-2011/platove-rozdiely-medzi-krajmi-su-v-desiatakach-percent/43096>>.
2. 1. SLOVENSKÉ NEZISKOVÉ SERVISNÉ CENTRUM. 2010. Odborová organizácia. In 1snsc.sk [online]. 2010 [cit 01-02-2011]. Dostupné na internete: <[http://www.1snsc.sk/clanok-0-506/474\\_Ucel\\_-\\_Odborova\\_organizacia.html](http://www.1snsc.sk/clanok-0-506/474_Ucel_-_Odborova_organizacia.html)>.
3. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2012. Nezamestnanosť podľa Výberového zisťovania pracovných síl v roku 2011. In Portal.statistics.sk [online]. 2012 [cit 07-03-2012]. Dostupné na internete: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=35596>>.
4. PRAVDA. 2011. O jedno pracovné miesto sa zaujíma 41 ľudí. In Profesia.pravda.sk [online]. 2011 [cit 25-08-2011]. Dostupné na internete: <<http://profesia.pravda.sk/zamestnanie/clanok/18555-o-jedno-pracovne-miesto-sa-zaujima-41-ludi/>>.
5. ŠEBEJOVÁ, K. 2010. Kríza prevetrala rebríček. In Etrend.sk [online]. 2010 [cit 01-11-2010]. Dostupné na internete: <<http://www.etrend.sk/uploads/flash/trend-top-2010/flip.html>>.
6. ŠIMKOVÁ, M. 2011. Drahšie energie vytlačia ceny podnájmov. In Byvanie.pravda.sk [online]. 2011 [cit 08-01-2011]. Dostupné na internete: <<http://byvanie.pravda.sk/peniaze-a-paragrafy/clanok/20153-drahsie-energie-vytlacia-ceny-podnajmov/>>.
7. TRHREALIT. 2011. Ceny elektrickej energie. In Trhrealit.com [online]. 2011 [cit 05-02-2011]. Dostupné na internete: <<http://www.trhrealit.com/?p=349>>.

## Internetové zdroje

1. GTS SLOVAKIA. 2012. Dostupné na internete: <[www.gts.sk](http://www.gts.sk)>.

## **Prílohy**

1. Organizačná štruktúra spoločnosti GTS Slovakia, a. s.

# 1. Organizačná štruktúra spoločnosti GTS Slovakia, a. s.

