Manažment v teórii a praxi

on-line odborný časopis
o nových trendoch
v manažmente

http://mtp.euke.sk/

PHF EU
ISSN 1336-7137

ročník 13, 2017
číslo 4

Manažment v teórii a praxi
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ISSN 1336-7137

Odborné zameranie

Zámerom časopisu je vytvoriť priestor pre autorov z vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúcií, ako aj pre autorov z podnikovej praxe, ktorí sa chcú podeliť so svojimi výsledkami výskumov, skúsenosťami, postrehmi. Časopis publikuje odborné recenzované príspevky, analýzy, komentáre a diskusie z oblasti podnikového manažmentu, manažmentu organizácií verejnej správy, strategického riadenia podniku, personálneho manažmentu, manažmentu výrobného procesu, manažmentu zmien, manažmentu kvality, organizačnej kultúry, manažmentu znalostí, vzdelávania, informačného manažmentu, informačných systémov a technológií v riadení a pod.

REDAKCIA

Redakčná rada

Dr. h. c. prof. RNDr. Michal TKÁČ, CSc.

prof. Ing. Ladislav BLAŽEK, CSc.
prof. Ing. Štefan ČARNICKÝ, PhD.
prof. Ing. Petr DOUCEK, CSc.
doc. RNDr. Zuzana HAJDUOVÁ, PhD.
doc. JUDr. Ing. Aneta BOBENIČ HINTOŠOVÁ, PhD.
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.
doc. Ing. Peter MESÁROŠ, PhD.
doc. Ing. Martin MIZLA, CSc.
doc. Ing. Petr SUCHÁNEK, PhD.
Luc VIERENDEELS, MScBA

Editor čísla 4/2017

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Vydavateľ a adresa redakcie

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu
Tajovského 13, 041 30 Košice, Slovenská republika
tel.: +421 55 722 31 11 fax: +421 55 623 06 20
http://www.euke.sk http://mtp.euke.sk

Dostupnosť

URL: http://mtp.euke.sk

Grafický návrh a redakčné spracovanie on-line

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Katedra manažmentu

Jazyk vydania a periodicita

Redakcia prijíma na publikovanie príspevky v slovenskom, českom a anglickom jazyku.
Všetky príspevky sú recenzované.
Časopis vychádza štvrťročne.
Ďalšie vydanie: marec 2018.

Časopis neprešiel jazykovou úpravou.
Za obsahovú a jazykovú stránku redakcia nenesie zodpovednosť.

OBSAH 4/2017

IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN THE COMPANY **4**
Jaroslava KÁDÁROVÁ – Michaela KOČIŠOVÁ

ŠTÁTNA RODINNÁ POLITIKA SO ZAMERANÍM NA VYBRANÉ ŠTÁTNE SOCIÁLNE DÁVKY **11**
Jozef LUKÁČ

SEKCIA: MLADÍ VEDCI

DIAGNOSTIKOVANIE FINANČNÉHO ZDRAVIA **22**
Jana JURKOVÁ

MARKETINGOVÝ MIX – TEORETICKÉ VYMEDZENIE **29**
Eva MIKLOŠOVÁ

CATEGORY MANAŽMENT **36**
Veronika GOGOVÁ

ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV **44**
Mária SUČKOVÁ

Manažment v teórii a praxi 4/2017
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN THE COMPANY

IMPLEMENTÁCIA BALANCED SCORECARD V PODNIKU

Jaroslava KÁDÁROVÁ – Michaela KOČIŠOVÁ

ABSTRACT
Main target of companies is to deliver results for shareholders. Normally it is not just one single goal, but is it set of different goals and targets which should drive the company in short term to reach strategy in long term horizon. Nowadays in continues cycles of crises are even more important connection between short term and long term management. Both issues must be constantly monitored through indicators which tell how effective management of company is.

Key words: Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Implementation, Strategy Map

ABSTRAKT
Hlavným cieľom spoločností je prinášať výsledky akcionárom. Normálne to nie je len jeden cieľ, ale je to súbor rôznych cieľov a cieľov, ktoré by mali spoločnosť v krátkodobom horizonte viesť k dosiahnutiu stratégie v dlhodobom horizonte. V dnešných cykloch kríz sú ešte dôležitejšie prepojenie medzi krátkodobým a dlhodobým riadením. Obe otázky musia byť neustále monitorované pomocou ukazovateľov, ktoré ukazujú, aké je efektívne riadenie spoločnosti.

Kľúčové slová: Balanced Scorecard, ukazovatele výkonnosti, implementácia, strategická mapa

JEL KLASIFIKÁCIA: L53, D46

INTRODUCTION

As manufacturing process became more and more complex and faster, also management need to adapt the speed of their decision making considering complex environment of the business. Inside of this complex environment is important to find the way which will simplify decision making considering also impact for whole business, because decision which will help one department/process can cause problem in others.

One of the standard managerial tools which is used is measurement of performance through indicators. These indicators are many time disconnected, no seldom one is going against others (e.g. intoveries reduction against OTIF, etc.). Another typical problem is that companies are trying to measure everything and then they finish with set of almost 100 indicators which do not have order and are disconnected with strategy of company and on the end do not help management to make proper decision and very often are reason why SILO organization take a place.

1 MODEL OF BALANCED SCORECARD

Development of IT technologies mislead companies, because today is very easy to upload and present directly from processes and almost in real time a lot of data, which are not transferred into information and for this reason are not useful.

Balance scorecard (BSC) is the way how to set orders in indicators which measure effectiveness of business, define correlation between them and transform strategy of company into targets divided in perspective of financial, customer, learning and growth and internal processes. Important part of BSC is management of information, which tell how information flows through the company, how reliable, robust and relevant they are (Kaplan & Norton, 1996). BSC is necessary to understand as process not as tool, because as business environment is constantly changed BSC must be adopted as life process.

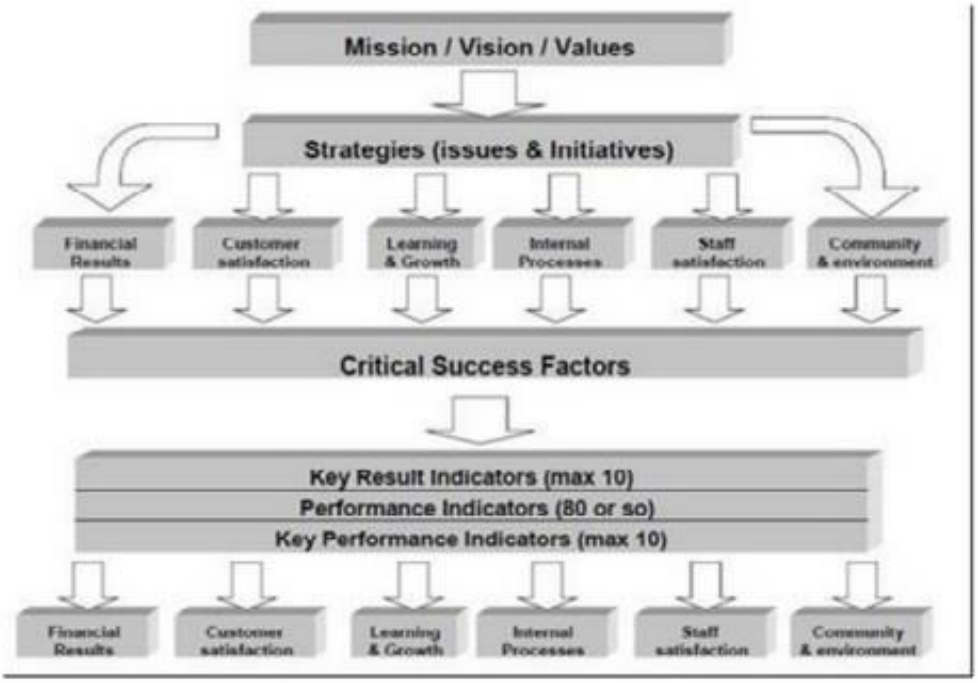


Figure 1: Balance Scorecard model
Source: Marr, B., 2015.

In the first step is needed to change traditional calculation and to use new modern trends by creation of calculation. In second step we must to accept requirements of customer before production begin.

According figure 1, industrial design of company performance starts with the company`s vision, mission, strategy, objectives and appears in performance indicators (Marr, 2015). Company`s strategic goals are based on the mission, which describes the company`s main objective for existence. For reaching the goal, company may use a variety of strategies.

Strategy is developed thanks to analyse of company environment, which allows describing current situation and forecasting the future. Strategy is based on company`s core purpose, core values and vision (Lavin & Randmaa, 2012).

Unfortunately, generally and abstractly formulated vision, mission and strategic goals depend on the verbal formulation, that can be influenced by wishful thinking of the management. It is important to establish connection between the development and formulation of corporate strategy and its implementation (Rovnak, Chovancova & Bednarova, 2013).

Two different strategies can be distinguished when setting objectives and formulating strategy for industrial companies (Lavin & Randmaa, 2012):

1. Revenue growth strategy – put the emphasis on the market, products, customers and market segment. Origin for the revenue growth strategy development is in the sales department.
2. Productivity growth strategy – put the emphasis on the company`s manufacturing operations and on improving efficiency through the optimization of manufacturing processes, and improving technologies and the respond to appearing problems.

2 HOW TO IMPLEMENT BSC IN COMPANY

The main objective of BSC implementation is clearly defined how vision and strategy of the company will be transferred to real actions. In this process management level is responsible for definition and deployment of SMART goals into lower levels and technical staff is responsible to transfer it into real action and demonstrate it to management level.

BSC is not just for manufacturing area and finance, but all departments must be involved into this process and through BSC is possible to measure their impact to results.

Figure 2: Strategy for BSC implementation
Source: Lavin, J., Randmaa, M., 2012.

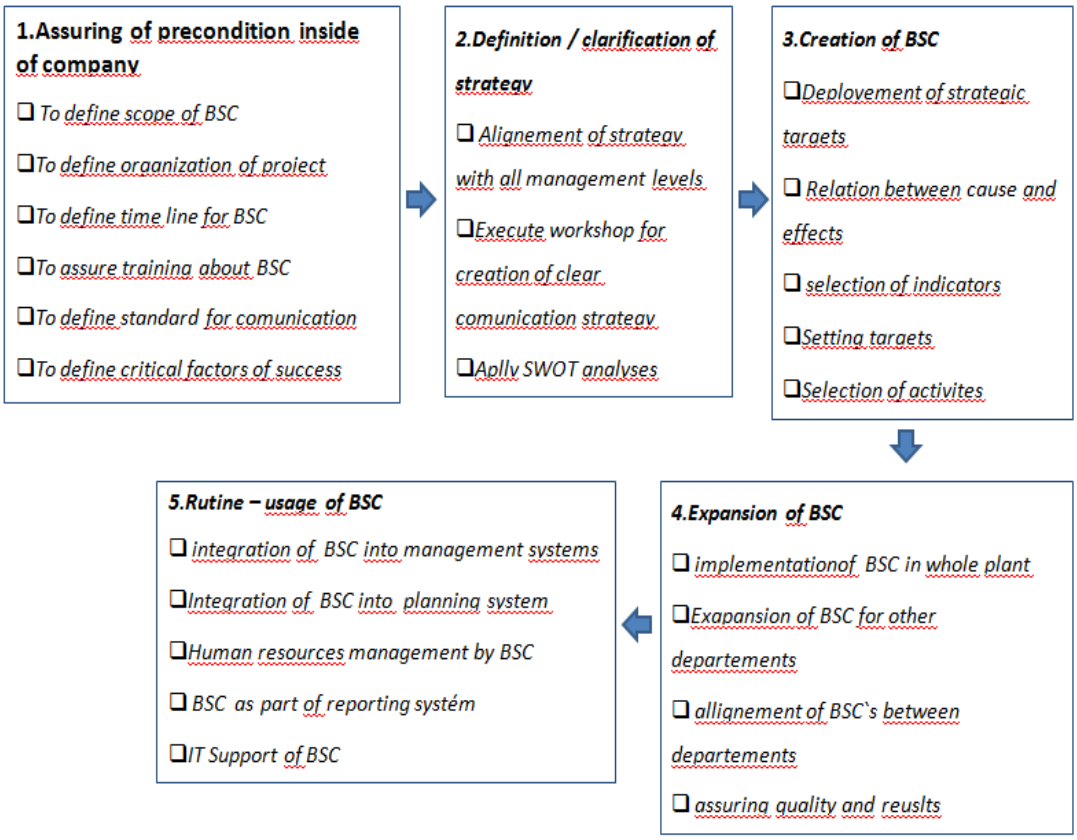


Figure 3: Implementation of BSC
Source: Rajnoha, R., Dobrovič, J., 2017.

Process of BSC implementation must follow next steps which assure correct implementation:

1. Assuring of precondition inside of company
2. Definition / clarification of strategy
3. Creation of BSC
4. Expansion of BSC
5. Routine – usage of BSC

Flow of activities during implementation BSC logically connect task which must be done to successfully implement BSC in company. All flow of activities we can joint also with PDCA cycle where in Plan phase is included point 1 and 2, Do phase is in point 3, Check phase in step 4 and Act phase step 5. Activities inside of each step are considered as well as checklist from which detailed plan for implementation of project plan can be build up.

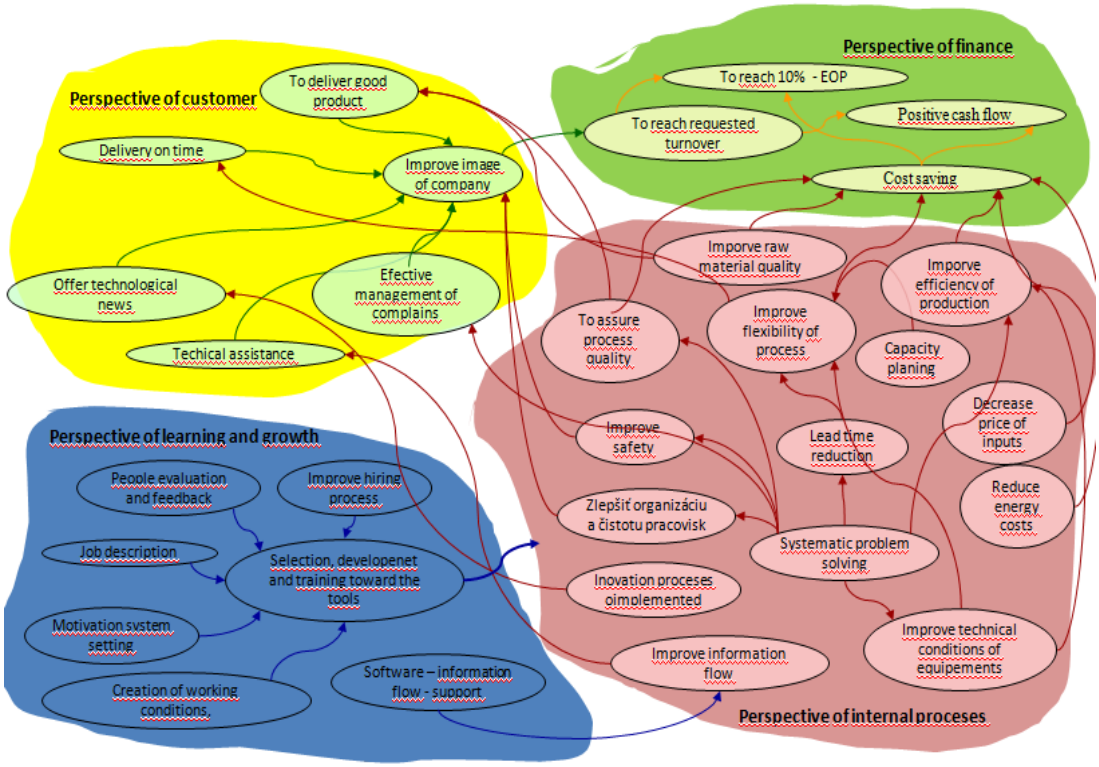


Figure 4: Strategy map cause - effect– Embraco Slovakia
Source: Daubner, M., Teplická, K., 2013,

In previous figure is real example of application cause and effect diagram which shows how each perspective are connected through strategy definition and linked with others. This map must be done as team work of management, which during this exercise will understand more deeply how the strategy is passing through whole organization.

Important part of this process is selection of indicators. Indicators must be linked with strategy and responsibility matrix must be defined based on RACI (responsible, accountable, contributed, and informed), to track the evolution of indicators is important to measure initial value and set the target.

Balanced score card

Perspective		Strategic target	Indicator	Plan manager	Finanace	Sells and marketing	R&D	Controling	Procurement	Quality	Manufacturing	IT	Maintenance	Logistic	Human resources	Initial value	Target value
Finance	1																
	2																
	3																
	4																
	5																
	6																
	7																

Figure 5: BSC table
Source: own research

BSC offer to company clear vision about their key performance indicators and correlation between them. Financial indicators are not just one the most important, because it is normally just consequence of process indicators. Good practice is showing that revision of BSC must be on regular base, not just one a year.

CONCLUSIONS

Information about status of key performance indicators which are hidden inside of some excel files or ERP system does not help, for this reason BSC must be visualized as much as possible for all employees through visual management tools which assure that information reach correct person which need this information to avoid overloading of people by information which they do not need. Key factor of success of BSC implementation is support of top management and implementation of BCS inside of company routine.

ACKNOWLEDGEMENTS

This contribution is the result of the projects implementation: Project VEGA 1/0741/16 Innovation controlling of industry companies for maintenance and improvement of competitiveness.

REFERENCES

DAUBNER, M., & TEPLICKÁ, K. (2013). Determinants of performance measurement systems usage in industrial companies in Slovakia, In: MMK 2013 : mezinárodní Masarykova

konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference : ročník 4, Hradec Králové : Magnanimitas, 2013 p. 919-924.
HUDÁKOVÁ-STAŠOVÁ, L., & BAJUS, R. (2015). Cost management using the activity based costing model. Actual problems of economics, 164(2), 373-387.
KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996). Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard (1 ed.). Boston: Harvard Business Scool Press.
LAVIN, J., & RANDMAA, M. (2012). . Relations between business objectives and the actual outcome of the business, 8th International Conference of DAAAM Baltic Industrial Engineering (pp. 19-21). Tallinn, Estonia.
MARR, B. (2015). What is a Key Performance Indicator (KPI)?, Key Performance Indicators. (A. BWMC, Ed.) Retrieved from http://www.ap-institute.com/Key%20Performance%20Indicators.html
RAJNOHA, R., & DOBROVIČ, J. (2017) Managerial information support for strategic business performance management in industrial enterprises in Slovakia. Polish journal of management studies, Vol. 15, No. 2, p. 194-204
ROVNAK, M., CHOVANCOVA, J., & BEDNAROVA, L. (2013). Managing environmental risks in production companies, In.13th International Multidisciplinary Scientific Geoconference, SGEM 2013, Book Series: International Multidisciplinary Scientific GeoConference-SGEM. (pp. 651-658). Albena, BULGARIA.
TURISOVÁ, R., & MAJSKÝ, J. (2012). Integration of management systems in company, In: Acta Moraviae. Vol. 4, no. 7, p. 65-68.

INFORMÁCIE O AUTOROCH

doc. Ing. Jaroslava Kádárová, PhD.
Ing. Michaela Kočišová, PhD., MBA.
Ústav manažmentu, priemyselného a digitálního inžinierstva
Strojnícka fakulta
Technická Univerzita v Košiciach
Park Komenského 9, 042 00 Košice
e-mail: jaroslava.kadarova@tuke.sk
michaela.kocisova@tuke.sk

Manažment v teórii a praxi 4/2017
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ŠTÁTNA RODINNÁ POLITIKA SO ZAMERANÍM NA VYBRANÉ ŠTÁTNE SOCIÁLNE DÁVKY

A STATE FAMILY POLICY FOCUSING ON SELECTED STATE SOCIAL BENEFITS

Jozef LUKÁČ

ABSTRAKT
Cieľom príspevku je priblížiť čitateľovi podstatu existencie štátnej rodinnej politiky, jej ciele. V príspevku sa zameriame na vybrané opakované, ale aj jednorazové štátne sociálne dávky. Jednotlivé štátne sociálne dávky budeme sledovať prostredníctvom ich vývoja v čase. Rovnako sa budeme zaoberať legislatívnym základom týchto príspevkov. Gestorom tejto oblasti v podmienkach slovenskej legislatívy je Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky.

Kľúčové slová: štátna rodinná politika, štátne sociálne dávky, vývoj príspevkov

ABSTRACT
The aim of the contribution is to bring the reader to the essence of the existence of the state family policy, its goals. The contribution will focus on selected repeated but also one-time state social benefits. We will monitor individual state social benefits through their development over time. We will also deal with the legislative basis of these contributions. The Ministry of Labor, Social Affairs and Family of the Slovak Republic is the guarantor of this area in terms of Slovak legislation.

Keywords: state family policy, state social benefits, benefits development

JEL KLASIFIKÁCIA: K 36

ÚVOD

Štátna rodina politika musí vychádzať a trvalo zohľadňovať aj úroveň a vývojové tendencie základných demografických a iných procesov. Ich vývoj je vždy ovplyvnený celkovou socio-kultúrnou, politickou a ekonomickou situáciou spoločnosti a opatrení jednotlivých politík štátu. Keďže na Slovensku dochádza k výraznejším zmenám vo vývoji viacerých demografických ukazovateľov, štát a jeho orgány musia touto skutočnosťou zaoberať a hľadať adekvátne riešenia.

1 ŠTÁTNA RODINNÁ POLITIKA

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky uvádza, že rodinná politika má komplexnú a mnohorozmernú formu a vyžaduje si spoločný prístup všetkých relevantných zložiek spoločnosti. Jej hlavným poslaním je prierezovo integrovať všetky kľúčové oblasti, ako sú napríklad trh práce, sociálna ochrana, vzdelávanie, bývanie, verejné služby, rovnosť príležitostí, atď. Zároveň má štátna rodinná politika mnoho spoločných

prienikov so systémovými prístupom k riešeniu alebo boju proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu.

Podľa Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky medzi strategické ciele štátnej rodinnej politiky patrí:

- Posilnenie spoločenskej vážnosti rodiny a manželstva,
- Úspešnosť rodín v realizácií svojich funkcií,
- Zmierňovanie narastajúcich nákladov v rodinách s deťmi realizáciou princípov solidarity, sociálnej spravodlivosti a sociálnej garancie,
- Zlučiteľnosť rodinnej funkcie a zamestnania je ďalším jej cieľom, ktorý pomáha vytvárať podmienky pre zosúladenie rodičovského poslania a pracovných aktivít občanov.

Radikálna zmena spoločenských pomerov po roku 1989 sledujúca celkovú demokratizáciu spoločenského systému si vyžiadala aj transformáciu systému sociálneho zabezpečenia. Sociálne zabezpečenie v transformačnej predstave je založené na prechode od štátneho sociálneho zabezpečenia k priorite sociálneho poistenia.

V Slovenskej republike došlo k základným zmenám v oblasti poskytovania štátnych sociálnych dávok po roku 1989. Štátne sociálne dávky delíme na dve veľké skupiny na jednorazové dávky a dávky opakované. Do štátnych sociálnych dávok zahŕňame: Príspevok pri narodení dieťaťa, Príplatok k príspevku pri narodení dieťaťa, Príspevok rodičom, ktorým sa súčasne narodili tri deti alebo viac detí alebo ktorým sa v priebehu dvoch rokov opakovane narodili dvojčatá alebo viac detí súčasne, Príspevok na pohreb, Rodičovský príspevok , Prídavok na dieťa, Príplatok k prídavku na dieťa, Jednorazový príspevok dieťaťu pri jeho zverení do náhradnej starostlivosti, Jednorazový príspevok dieťaťu pri zániku náhradnej starostlivosti, Opakovaný príspevok dieťaťu zverenému do náhradnej starostlivosti, Opakovaný príspevok náhradnému rodičovi, Osobitný opakovaný príspevok náhradnému rodičovi, Príspevok na starostlivosť o dieťa, Príspevok rodičovi.

Systém štátnej sociálnej podpory je popri sociálnom poistení, zdravotnom poistení a sociálnej pomoci, jedným zo systémov práva sociálneho zabezpečenia a jeden z významných prostriedkov realizácie práva občanov a rodiny na sociálne zabezpečenie, ktoré zaručuje Ústava Slovenskej republiky. Poslaním tohto systému je cielene a diferencovane poskytovať podporu jednotlivcovi alebo rodine spravidla s nezaopatrenými deťmi, ktoré sa nachádzajú v takých životných situáciách, ktoré štát uznáva za odôvodnené podporovať a ktorých zvládnutie sa v konečnom dôsledku odrazí aj na kvalite ich života, úrovni zdravia, vzdelania a na celkom osobnostnom rozvoji. Ide o to, aby životná úroveň rodín s nezaopatrenými deťmi neklesla podstatne nižšie v porovnaní s úrovňou bezdetných rodín.

Rodina je základnou bunkou spoločnosti i štátu aj v treťom tisícročí. V rámci rodiny dochádza k naplneniu a realizácii jej funkcií, a to nielen biologickej – reprodukčnej, ale aj ekonomickej, výchovnej, spoločenskej i sociálnej.

Podporná funkcia dávok štátnej sociálnej podpory je vyjadrená aj ich samotným pomenovaním, sú to príspevky majúce peňažnú formu. Systém sociálnej pomoci dotvára systém náhradných zdrojov v situáciách stavu hmotnej alebo sociálnej núdze najzraniteľnejších skupín občanov.

Podpora štátu je orientovaná predovšetkým na životné udalosti, ktoré tvoria prirodzenú súčasť individuálneho alebo rodinného životné cyklu, akými sú napríklad príchod dieťaťa do rodiny, výchova a osobná starostlivosť o dieťa v rodine, jeho príprava na povolanie. Ide tiež o životné situácie, ktoré svojou prítomnosťou špecificky menia spôsob života jednotlivca alebo rodiny, prechodná alebo dlhodobá neprítomnosť jedného z rodičov v rodine.

V rámci štátnej sociálnej podpory sa poskytujú jednorazové a opakované štátne sociálne dávky. K jednorazovým štátnym sociálnym dávkam patrí príspevok pri narodení

dieťaťa, rodičovský príspevok, ktorý patrí pri súčasnom vyplácaní rodičovského príspevku obidvom rodičom, alebo ak jeden rodič poberá materské, posledným je jednorazový príspevok na úhradu potrieb dieťaťa zvereného do pestúnskej starostlivosti.

K opakovaným štátnym sociálnym dávkam patrí prídavok na dieťa, rodičovský príspevok, príspevok rodičom, ktorým sa narodili tri deti alebo viac detí, alebo ktorým sa v priebehu dvoch rokov opakovane narodili dvojčatá, zaopatrovací príspevok, opakovaný príspevok na úhradu potrieb dieťaťa zvereného do pestúnskej starostlivosti a posledná dávka je odmena pre pestúna.

V nasledujúcich kapitolách sa budeme venovať vybraným príspevkom – opakovaným aj jednorazovým. Budeme sa venovať ich legislatívnemu základu a vývoju v čase od januára 2013 do decembra 2016 mesačne.

2 PRÍSPEVOK PRI NARODENÍ DIEŤAŤA

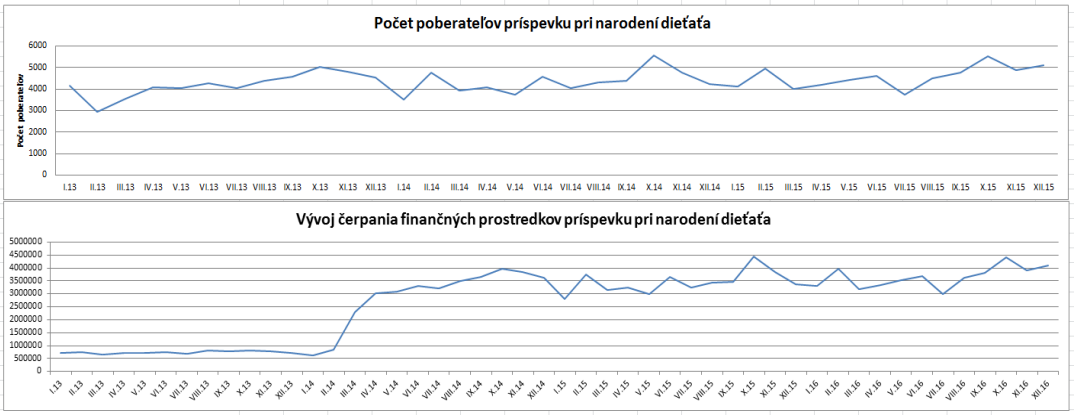
Príspevok pri narodení dieťaťa je štátna sociálna dávka, ktorou štát prispieva rodine pri narodení dieťaťa v súvislosti so zabezpečením nevyhnutných potrieb novorodenca. Tento nárok vzniká iba raz a v prípade, ak sa narodí viac detí súčasne, príspevok sa poukáže na každé dieťa. Podmienkou na priznanie nároku je narodenie dieťaťa a trvalý pobyt oprávnenej osoby na území Slovenskej republiky. Niektoré obce alebo mestské časti majú príjemný zvyk obdarovať novonarodených obyvateľov, či už hmotným darom alebo finančne.

Tabuľka 1: Príspevok pri narodení dieťaťa

Právny predpis	Zákon č. 383/2013Z. z. o príspevku pri narodení dieťaťa a o príspevku na viac súčasne narodených detí a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
Oprávnená osoba	a) matka dieťaťa b) otec dieťaťa, ak -matka dieťaťa zomrela alebo po matke dieťaťa bolo vyhlásené pátranie alebo -dieťa bolo zverené do osobnej starostlivosti otca na základe rozhodnutia súdu
Podmienky nároku	a) narodenie dieťaťa b) trvalý pobyt a bydlisko oprávnenej osoby na území Slovenskej republiky **Nárok nevzniká oprávnenej osobe**, ak - nepreukáže bydlisko na území SR, - pre dieťa neuzatvorila dohodu o poskytovaní všeobecnej ambulantnej starostlivosti, - pred uplatnením nároku súhlasila s osvojením dieťaťa, - dieťa bolo zverené do starostlivosti nahradzujúcu starostlivosť rodičov - najmenej jedno z detí oprávnenej osoby pred narodením tohto dieťaťa je zverené do starostlivosti nahrádzajúcu starostlivosť rodičov, - dieťa sa narodilo mimo územia SR a oprávnenej osobe bola vyplatená obdobná dávka, - je maloletá a nemá súdom priznané rodič. práva a povinnosti - od 4. mes. tehotenstva sa nezúčastnila preventívnej prehliadok alebo obdobných prehliadok v cudzine -po pôrode opustila zdravotnícke zariadenie bez súhlasu poskytovateľa zdravotnej starostlivosti
Výška dávky	• 829,86 Eur ak ide o dieťa narodené z prvého až tretieho pôrodu, ktoré sa dožilo najmenej 28 dní • 151,37 Eur ak ide o dieťa narodené zo štvrtého pôrodu a ďalšieho pôrodu alebo ak ide o dieťa z prvého až tretieho pôrodu, ktoré sa nedožilo 28 dní • o 75,69 Eur sa zvyšuje suma 829,86 Eur alebo suma 151,37 Eur na každé dieťa, ak sa súčasne narodili dve deti alebo sa súčasne narodilo viac detí a najmenej dve z nich sa dožili 28 dní
Poskytuje	úrad práce, sociálnych vecí a rodiny príslušný podľa miesta trvalého pobytu oprávnenej osoby
Poznámka	***štátna sociálna dávka - jednorazová*** Nárok zaniká uplynutím šiestich mesiacov od narodenia dieťaťa.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 383/2013

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť vývoj príspevku pri narodení dieťaťa. Priemerný počet poberateľov tohto príspevku je 4478 osôb mesačne.



Graf 1: Vývoj príspevku pri narodení dieťaťa
Zdroj: vlastné spracovanie podľa databázy MPSVaR

Pri vývoji čerpania finančných prostriedkov je zaujímavý rok 2013, kedy došlo k zlúčeniu príspevku pri narodení dieťaťa a príplatku k nemu. Rodičia pri narodení dieťaťa už nedostali príspevok a príplatok k nemu samostatne, ale dohromady v rámci jednej dávky. Výška príspevku bude závisieť na poradí pôrodu, od ktorého závisí výška príspevku. Priemerné mesačné čerpanie prestavuje 2 690 000 Eur.

Tabuľka 2: Zvýšený príspevku na viac súčasne narodených detí

Právny predpis	zákon č. 383/2013 Z.z. o príspevku pri narodení dieťaťa o príspevku na viac súčasne narodených detí a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
Oprávnená osoba	a) rodič detí alebo b) fyzická osoba, ktorá prevzala deti do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov na základe rozhodnutia súdu *(poručníctvo, predosvojiteľská starostlivosť, zverenie dieťaťa uznesením o neodkladnom opatrení, súdom uložená ochranná výchova)*
Podmienky nároku	a) trvalý pobyt a bydlisko oprávnenej osoby a detí na území Slovenskej republiky b) nárok na príspevok je na každé dieťa iba raz ročne c) aspoň tri deti sú vo veku najviac 15 rokov
Výška dávky	výška príspevku rodičom na jedno dieťa je 110,36 Eur
Poskytuje	úrad práce, sociálnych vecí a rodiny príslušný podľa miesta trvalého pobytu oprávnenej osoby
Poznámka	***štátna sociálna dávka - jednorazová*** Nárok zaniká uplynutím šiestich mesiacov od narodenia dieťaťa.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 383/2013

3 RODIČOVSKÝ PRÍSPEVOK

Právna úprava rodičovského príspevku tvorí neoddeliteľnú súčasť právnych úprav, na ktorých základe štát aktívne podporuje rodiny s deťmi a prispieva na finančné zabezpečenie rodičov. Požiadať o rodičovský príspevok môže len oprávnená osoba, ktorá sa riadne stará o dieťa. Oprávnenou osobou podľa § 2 zákona č. 571/2009 o rodičovskom príspevku, môže byť rodič dieťaťa, manžel alebo manželka rodiča dieťaťa, ale len v prípade, ak žijú v spolu v jednej domácnosti a poslednou osobou, ktorá môže o príspevok požiadať je fyzická osoba, ktorej bolo dieťa zverené do opatery na základe rozhodnutia súdu alebo úradu práce sociálnych vecí

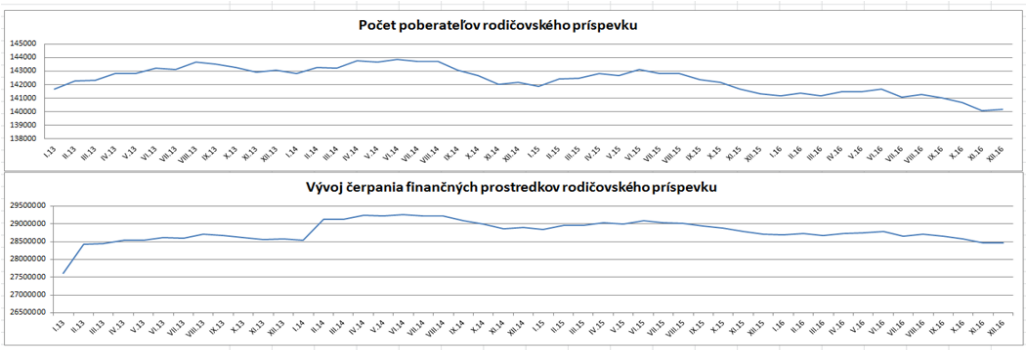
a rodiny. Za riadnu starostlivosť sa považuje osobná starostlivosť poskytovaná dieťaťu v záujme všestranného fyzického vývinu a psychického vývinu dieťaťa, najmä primeraná výživa dieťaťa, hygiena dieťaťa, výchova dieťaťa a dodržiavanie preventívnych prehliadok dieťaťa. S prihliadnutím na zdravý vývoj dieťaťa zákon zároveň umožňuje výnimky z plnenia podmienky riadnej starostlivosti aj v prípadoch, že je dieťa zo zdravotných dôvodov hospitalizované.

Tabuľka 3: Podmienky rodičovského príspevku

Právny predpis	zákon č. 571/2009 Z.z. o rodičovskom príspevku a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
Oprávnená osoba	a) rodič dieťaťa b) fyzická osoba, ktorej je dieťa zverené do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov na základe rozhodnutia súdu c) manžel (manželka) rodiča dieťaťa, ak žije s rodičom dieťaťa v domácnosti
Podmienky nároku	a) zabezpečenie riadnej starostlivosti o dieťa - do troch rokov veku - do šiestich rokov veku , ktoré má dlhodobo nepriaznivý zdravotný stav, - do šiestich rokov veku, ktoré je zverené do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov, najdlhšie tri roky od právoplatnosti prvého rozhodnutia súdu o zverení dieťaťa do starostlivosti tej istej osobe b) trvalý pobyt alebo prechodný pobyt (u cudzincov) oprávnenej osoby na území SR alebo je osobou podľa Nariadenia EP a Rady o koordinácii systémov sociálneho zabezpečenia
Výška dávky	- 203,20 Eur - táto suma sa zvyšuje o 50,80 Eur ak sú súčasne narodené dve a viac detí a to na každé ďalšie súčasne narodené dieťa (zvýšenie sumy o 25 %) - suma 203,20 Eur sa znižuje o 50 % v prípade starostlivosti o staršie dieťa, ktoré zanedbalo plnenie povinnej školskej dochádzky - vo výške rozdielu medzi rodičovským príspevkom a materským, ak výška materského za celý kalendárny mesiac je nižšia, než je výška rodičovského príspevku **Nárok nevzniká** ani jednému rodičovi, - ak jeden z nich má nárok na materské alebo obdobnú dávku v štáte EÚ - ak sa jednému z rodičov poskytuje príspevok na starostlivosť o dieťa alebo - oprávnená osoba sa spolu s dieťaťom zdržiava mimo štátov EÚ a v tom čase nie je povinne verejne zdravotne poistená v SR - maloletému rodičovi, ktorý nemá priznané rodinné práva a povinnosti -rodičovi na ďalšie dieťa, ak predchádzajúce dieťa je zverené do náhradnej starostlivosti alebo druh. rodič. a RP sa vypláca
Poskytuje	úrad práce, sociálnych vecí a rodiny príslušný podľa miesta trvalého pobytu alebo prechodného pobytu (u cudzincov) oprávnenej osoby
Poznámka	***štátna sociálna dávka - opakovaná*** Nárok za kalendárny mesiac zaniká uplynutím šesť mesiacov od posledného dňa v mesiaci, za ktorý patril. Nárok nevzniká maloletej matke, ktorá nemá súdom priznané rod. práva a povinnosti.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 571/2009

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť ako sa vyvíjal rodičovský príspevok. Priemerný počet poberateľov tohto príspevku je 142 385. Na prelome rokov 2013/2014 vidíme nárast objemu finančných prostriedkov z dôvodu zvýšenia samotného príspevku. Priemerný mesačný objem vyplatených prostriedkov predstavuje 28 789 000 Eur. Oba grafy majú klesajúcu tendenciu v dôsledku demografie na Slovensku.



Graf 2: Vývoj rodičovského príspevku
Zdroj: vlastné spracovanie podľa databázy MPSVaR

4 PRÍDAVOK NA DIEŤA

Prídavok na dieťa patrí do systému štátnej sociálnej podpory. Od 1. 9. 1994 nadobudol účinnosť zákon Národnej rady Slovenskej republiky č. 193/1994 Z. z. o prídavkoch na deti a o príplatku k prídavkom na deti. Prídavok na dieťa je peňažná, opakujúca sa štátna sociálna dávka, ktorou štát prispieva oprávnenej osobe na výchovu a výživu nezaopatreného dieťaťa. Medzi základné podmienky, za ktorých vzniká nárok na prídavok na dieťa patrí starostlivosť oprávnenej osoby o nezaopatrené dieťa, trvalý alebo prechodný pobyt oprávnenej osoby, ako aj nezaopatreného dieťaťa na území Slovenskej republiky. Do okruhu oprávnených osôb patrí predovšetkým biologický rodič dieťaťa a na jeho roveň postavený osvojiteľ. Po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie je dôležité pre nárok, výplatu a výšku prídavku, štát, kde žiadateľ a jeho manželka alebo manžel vykonávajú zamestnanie.

Nárok na prídavok na dieťa má rodič aj v prípade, ak spolu s nezaopatreným dieťaťom zdržujú v štáte, ktorý nie je členským štátom Európskej únie a počas pobytu v tomto štáte je rodič povinne verejne zdravotne poistený alebo dobrovoľne verejne zdravotne poistený v Slovenskej republike. Rodič, ktorý má nárok a teda poberá prídavok na nezaopatrené dieťa si môže požiadať aj o príplatok k prídavku na dieťa za podmienky, že musí byť poberateľom starobného alebo predčasného starobného dôchodku, alebo invalidného dôchodku pri poklese zdravotnej spôsobilosti viac ako 70 %, výsluhového dôchodku a dôchodkovú dávku toho istého druhu v cudzine. Ďalej ak nevykonáva zárobkovú činnosť alebo nemá priznaný daňový bonus na nezaopatrené dieťa. Tieto všetky podmienky musia byť pre nárok na príplatku k prídavku na dieťa splnené súčasne to znamená kumulatívne.

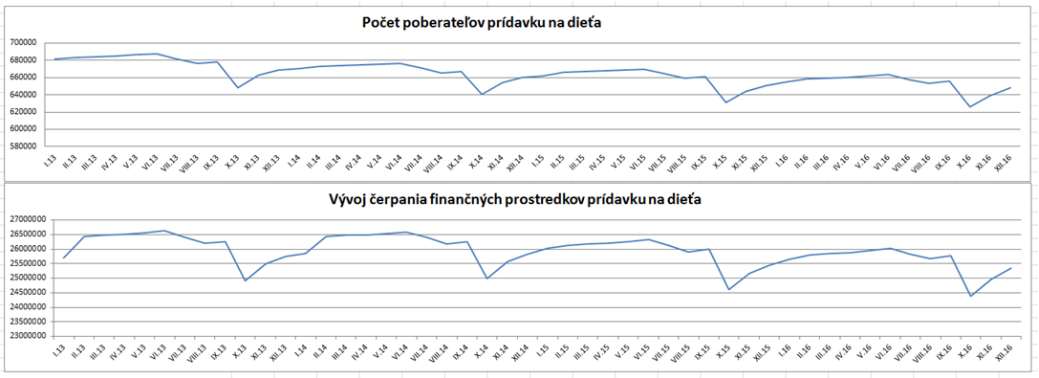
Tabuľka 4: Podmienky prídavku na dieťa

Právny predpis	zákon č. 600/2003 Z.z. o prídavku na dieťa a o zmene a doplnení zák. č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení v znení neskorších predpisov
Oprávnená osoba	a) rodič nezaopatreného dieťaťa b) rodič, ktorému bolo dieťa zverené rozhodnutím súdu c) osoba, ktorej je nezaopatrené dieťa zverené do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosti rodičov na základe právoplatného rozhodnutia súdu d) plnoleté nezaopatrené dieťa, - ak nemá rodičov, - ak má upravenú vyživovaciu povinnosť od rodičov, - ak do dosiahne plnoletosť bolo zverené do náhradnej starostlivosti - ktoré uzavrelo manželstvo - ktorého manželstvo zaniklo e) maloletý rodič, ktorý má priznané rodičovské práva a povinnosti

Podmienky nároku	a) starostlivosť oprávnenej osoby o nezaopatrené dieťa b) trvalý pobyt alebo prechodný pobyt (u cudzincov) oprávnenej osoby na území SR **Nárok nevzniká, ak** - sa nezaopatrenému dieťaťu poskytuje starostlivosť v zariadení soc.-právnej ochrany detí a sociálnej kurately alebo v špeciálnom výchovnom zariadení alebo bola ulož. ochranná vých. alebo vých. opatrenie na základe rozhodnutia súdu - nezaopatrené dieťa je vo výkone väzby - sa oprávnená osoba zdržiava spolu s dieťaťom v štáte, ktorý nie je štátom EÚ, zmluvnou stranou dohody alebo Švajčiarskou konfederácie a nie je verejne povinne zdravotne poistená v SR
Výška dávky	výška prídavku 23,52 Eur
Poskytuje	úrad práce, sociálnych vecí a rodiny príslušný podľa miesta trvalého pobytu alebo prechodného pobytu (u cudzincov)
Poznámka	***štátna sociálna dávka - opakovaná.*** Nárok za kalendárny mesiac zaniká uplynutím šiestich mesiacov od posledného dňa v mesiaci, za ktorý prídavok patril. Oprávnená osoba je povinná k trvaniu nároku preukazovať platiteľovi zabezpečenie starostlivosti o dieťa (kde, kedy a kým) od troch do šiestich rokov veku dieťaťa. Toto neplatí ak rodič dieťaťa je poberateľom rodičovského príspevku alebo materského.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Zákona č. 600/2003

V nasledujúcich grafoch môžeme vidieť v každom roku v mesiacoch september a október dochádza k poklesu poberateľov a aj celkovým výdavkom. Prídavok na dieťa je vyplácaný s podmienkou doloženia dokladu o nárokovosti (dokladu dieťaťa o návšteve školy). Práve v týchto mesiacoch, kedy sa začína školský (akademický) rok sa nájdu zákonní zástupcovia, ktorí si túto povinnosť nesplnia a tým pádom na daný mesiac zaniká možnosť poberať daný príspevok a je im následne vyplatený v nasledujúcom mesiaci. Priemerný mesačný stav poberateľov tohto prídavku je 664 0139 a priemerne mesačne vyplácaná suma je na úrovni 25 925 000 Eur.



Graf 3: Vývoj prídavku na dieťa
Zdroj: vlastné spracovanie podľa databázy MPSVaR

5 VYBRANÉ PRÍSPEVKY POSKYTOVANÉ ŠTÁTOM

Zvýšený príspevok k príspevku pri narodení dieťaťa je štátna sociálna dávka, ktorou štát pripláca na zvýšené výdavky spojené so zabezpečením nevyhnutných potrieb dieťaťa, ktoré sa matke narodilo ako prvé dieťa a ktoré sa dožilo aspoň 28 dní. Zvýšený príspevok k príspevku pri narodení poskytuje aj na druhé a tretie dieťa.

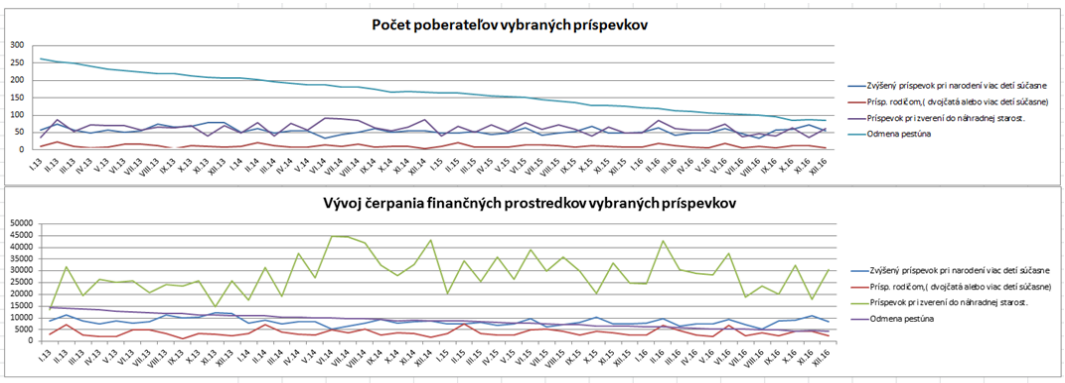
Príspevok rodičom je dávka štátnej sociálnej podpory, ktorou štát prispieva raz za rok rodičom alebo oprávneným osobám na zvýšené výdavky spojené so starostlivosťou o súčasne narodené 3 deti alebo viac detí alebo v priebehu dvoch rokov o opakovane narodené dvojčatá alebo viac detí súčasne.

Jednorazový príspevok pri zverení do náhradnej starostlivosti slúži na podporu zabezpečenia základného osobného vybavenia dieťaťa, najmä na zabezpečenie jeho: ošatenia, obuvi, hygienických potrieb, nevyhnutného nábytku a iných vecí na uspokojenie potrieb dieťaťa.

Odmena pestúna patrí pestúnovi za výkon pestúnskej starostlivosti až do dosiahnutia plnoletosti zvereného dieťaťa. Po dosiahnutí plnoletosti dieťaťa sa nárok na odmenu pestúna zachováva pri splnení tých istých podmienok ako pri príspevku na úhradu potrieb dieťaťa.

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť nami vybrané príspevky. Čo sa týka počtu poberateľov pri Zvýšenom príspevku pri narodení dieťaťa je to priemerne 56 , pri príspevku rodičom 12, pri príspevku pri zverení do náhradnej starostlivosti 62 a pri odmene pestúna 166 poberateľov. Čo sa týka ich vývoja všetky príspevky okrem zvýšeného príspevku pri narodení dieťaťa majú rovnaký vývoj a zvýšený príspevok pri narodení dieťaťa zaznamenáva klesajúcu tendenciu.

Priemerná vyplatená suma za mesiac dosahuje pri Zvýšenom príspevku pri narodení dieťaťa je to priemerne 8 442 Eur, pri príspevku rodičom 3 769 Eur, pri príspevku pri zverení do náhradnej starostlivosti 28 558 Eur a pri odmene pestúna 8 819 Eur. Vývoj čerpania finančných prostriedkov dosahuje pomerne stabilnú tendenciu. Finančné prostriedky použité na vyplatenie príspevku pri zverení do náhradnej starostlivosti je priamoúmerný počtu poberateľov tohto príspevku, ktorý je ovplyvnený rozhodnutím súdu.

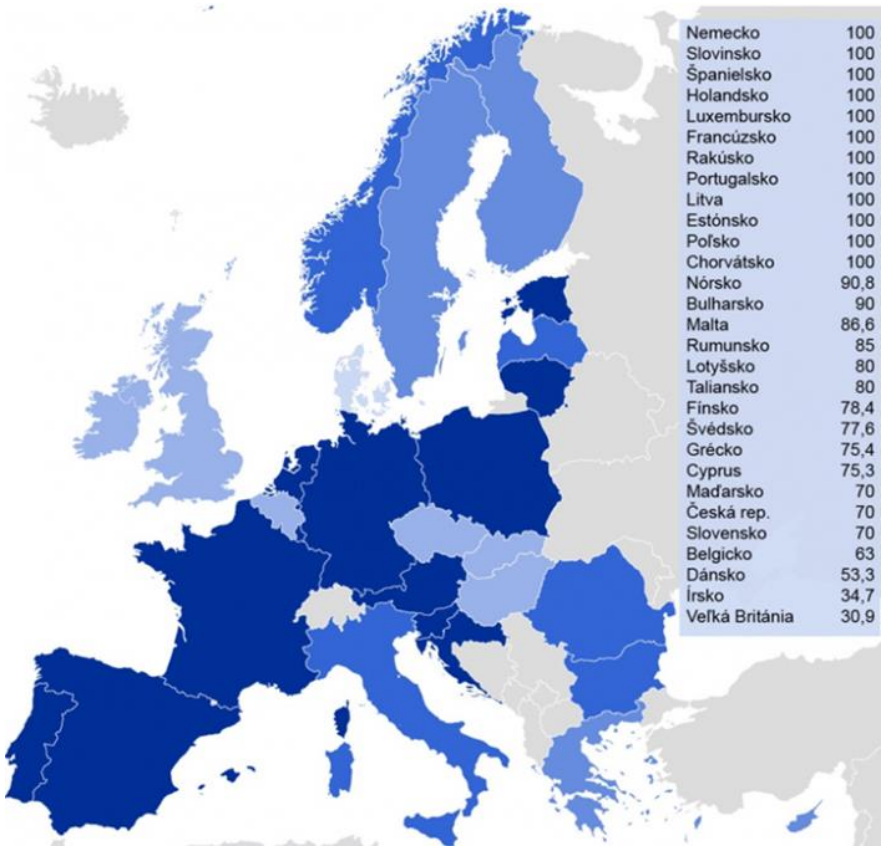


Graf 3: Vývoj vybraných príspevkov
Zdroj: vlastné spracovanie podľa databázy MPSVaR

6 MATERSKÁ DÁVKA

Materské je dávka nemocenského poistenia, ktoré sa poskytuje z dôvodu tehotenstva alebo starostlivosti o dieťa. Vypláca ho Sociálna poisťovňa. Kým iné peňažné dávky pre rodiča sa poskytujú plošne, materské nedostane každý rodič automaticky, nie je "zadarmo." Pri materskom záleží, či ste klientom Sociálnej poisťovne - či ste poistencom, ktorý platí poistné na nemocenské poistenie, či ste ho platili dosť, dosť dlho a načas. Aj výška materského je u každej poistenkyne individuálna - vypočíta sa ako 70 % z vymeriavacieho základu (v prípade zamestnanca z hrubej mzdy). Obdobie nároku na materské poistenkyne, ktorá dieťa porodila, nesmie byť kratšie ako 14 týždňov od vzniku nároku na materské a nesmie zaniknúť pred uplynutím šiestich týždňov odo dňa pôrodu.

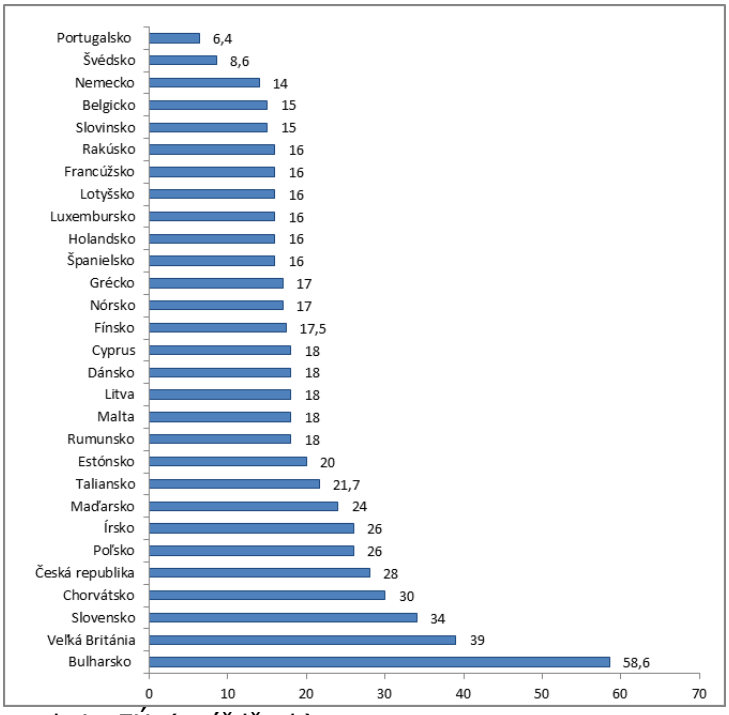
Na nasledujúcom obrázku môžeme vidieť farebne odlíšené krajiny pričom tmavá farba reprezentuje krajiny, v ktorých je výška materskej dávky z pôvodnej mzdy matky percentuálne najvyššia. Z nižšie uvedeného môžeme konštatovať, že percentuálne najvyššie materské dávky poberajú matky v krajinách Nemecka, Slovinska, Španielska, Holandska, Luxemburska, Rakúska, Portugalska, Litvy, Estónska, Poľska, Chorvátska, kde sa materská dávka vypláca v sume 100% pôvodnej mzdy matky. Naopak najnižšie materské dávky dosahujú vo Veľkej Británii na úrovni 30,9%. Slovenská republika vypláca tento príspevok v sume 70% pôvodnej mzdy matky, čo nás radí do poslednej tretiny krajín Európy.



Obrázok 1: Materské v Európe – Priemerná (%) časť z pôvodnej mzdy
Zdroj: OECD (2015)

Nárok na materské zaniká uplynutím 34. týždňa od vzniku nároku na materské. Dlhšie podporné obdobie poberania materského má osamelá poistenkyňa a matka dvojičiek, resp. viacerčiat. Osamelej poistenkyni zanikne nárok na materské uplynutím 37. týždňa od vzniku nároku na materské. Poistenkyňa, ktorá porodila zároveň dve alebo viac detí a aspoň o dve z nich sa stará, má nárok na materské do konca 43. týždňa od vzniku nároku na materské.

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť znázornenú zákonom stanovenú dĺžku materskej dávky. Slovenská republika sa umiestnila na 3. mieste s 34 týždňami vyplácania materského príspevku. Najkratšia doba v týždňoch je v Portugalsku 6,4, Švédsku 8,6 a Nemecku 14 týždňov. Naopak najdlhšia doba vyplácania príspevku je v Bulharsku a trvá 58,6 týždňa. Za Bulharskom zaostáva o 19,4 týždňa na druhom mieste Veľká Británia s 39 týždňami.



Graf 4: Dĺžka materskej v EÚ (v týždňoch)
Zdroj: vlastné spracovanie podľa OECD (2015)

ZÁVER

V príspevku sme vykonali analýzu štátnej rodinnej politiky na Slovensku, kde sme si vybrali štátne príspevky, opísali podmienky ich čerpania, ako aj ich vývoj počtu poberateľov a vyplácanú finančnú výšku v období rokov 2013-2016. Rovnako sme sa zamerali na pracovnú motiváciu matiek, príčiny ich odchodu od malých detí do zamestnania, aké výhody poskytujú zamestnávatelia takýmto matkám a vzťahu matka – zamestnankyňa a vplyvu zamestnania matky na rodinný život.

Tento príspevok je čiastkovým výstupom Projektu mladých vedeckých pracovníkov a doktorandov, číslo I-17-105-00, 2017: Hodnotenie ekonomickej a finančnej výkonnosti malých a stredných podnikov v krajinách V4.

LITERATÚRA

MACKOVÁ, Z., Právo sociálneho zabezpečenia, Osobitná časť – Štátne sociálne dávky s príkladmi, Heuréka, Šamorín, 2008, ISBN: 978-80-89122-52-3.

MATLÁK,J., a kolektív: Právo sociálneho zabezpečenia, UK Právnická fakulta, Bratislava, 2004, ISBN:80-7160-190-X.

STANEK, V. a kol. 2006. Sociálna politika. Ekonomická univerzita v Bratislave. 2006. ISBN 80-89085-66-0.

RIEVAJOVÁ, E. a kol. 2006. Sociálne zabezpečenie. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2006. ISBN 80-889085-62-8.

Správa Národného centra pre rovnosť príležitostí
Správa OECD 2014
Stránka Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny
Databáza Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Ing. Jozef Lukáč
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra finančného riadenie podniku
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: jozef.lukac@student.euke.sk

Manažment v teórii a praxi 4/2017
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

DIAGNOSTIKOVANIE FINANČNÉHO ZDRAVIA

DIAGNOSING OF FINANCIAL HEALTH

Jana JURKOVÁ

ABSTRAKT
Cieľom príspevku je diagnostikovanie finančného zdravia podniku pomocou finančnej analýzy, ktorá vedie k odhaleniu silných a slabých miest v podniku, ako aj určeniu príčin aktuálnej finančnej situácie. V príspevku je uvedená charakteristika pomerových ukazovateľov výkonnosti, a to ukazovateľov likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability.

Kľúčové slová: finančné zdravie podniku, ukazovatele výkonnosti podniku, finančná analýza, pomerové ukazovatele

JEL KLASIFIKÁCIA: M2, M4

ÚVOD

Prostriedkom na diagnostikovanie finančného zdravia podniku je finančná analýza pomocou, ktorej je možné odhaliť silné a slabé miesta v podniku. Finančnou analýzou môžeme determinovať aj príčiny, ktoré danú finančnú situáciu spôsobili, preto manažmentu podniku a vlastníkom poskytuje významné informácie. Cieľom príspevku je diagnostikovanie finančného zdravia pomocou pomerových ukazovateľov výkonnosti.

FINANČNÉ ZDRAVIE

Finančne zdravý podnik je pre investorov atraktívny, čo sa môže prejaviť ich záujmom o investovanie a zhodnotenie ich kapitálu prostredníctvom aktivít takéhoto podniku. Opakom dynamického rozvoja zdravého podniku je podnik finančne nestabilný, nelikvidný, nadmerne zadlžený a nesolventný.

Zdravé firmy nemajú problém s úvermi. Ako sa ukázalo, firemní finančníci majú čoraz väčší vplyv nielen na prístup k zdrojom, ale aj celkové postavenie firmy na trhu. Ak sa banky snažia umiestniť vysokú likviditu na trhu, neznamená to že poľavili zo svojich požiadaviek. Pri stanovení ratingu klienta stále rozhodujú „tvrdé" finančné ukazovatele i „soft dáta" – postavenie na trhu, prednosti voči konkurencii, schopnosť generovať pridanú hodnotu a inovovať biznis (Jurina, 2015).

Existuje celý rad finančných ukazovateľov, ktoré možno preskúmať, aby sme mohli posúdiť celkové finančné zdravie spoločnosti a určiť pravdepodobnosť pokračovania spoločnosti ako životaschopného podniku. Samostatné čísla, ako sú celkový dlh alebo čistý zisk, sú menej zmysluplné ako finančné pomery, ktoré spájajú a porovnávajú rôzne čísla v súvahe spoločnosti alebo vo výkaze ziskov a strát (Maverick, 2016).

Za účelom udržania prosperity a konkurencieschopnosti podniku je pre manažment a ostatné záujmové strany dôležité dôkladne poznať v akej ekonomickej a finančnej situácii sa ich podnik nachádza. Predpokladom pre detailné poznanie finančnej situácie je venovanie dostatočnej pozornosti diagnostikovaniu finančného zdravia podniku a včasné identifikovanie potenciálnych problémov ohrozujúcich jeho činnosť. Potreba včasného diagnostikovania

finančných problémov podnikov podnietila vznik rôznych diagnostických modelov založených na finančných ukazovateľoch (Mendelová, 2017).

Pre správne vyhodnotenie finančnej situácie v podniku sú potrebné spoľahlivé informácie. Základným podkladom je účtovná závierka, ktorá informuje o stave podniku k termínu jej zostavenia. Jej hlavnými časťami sú súvaha (bilancia), výkaz ziskov a strát (výsledovka) a poznámky.

FINANČNÉ UKAZOVATELE VÝKONNOSTI

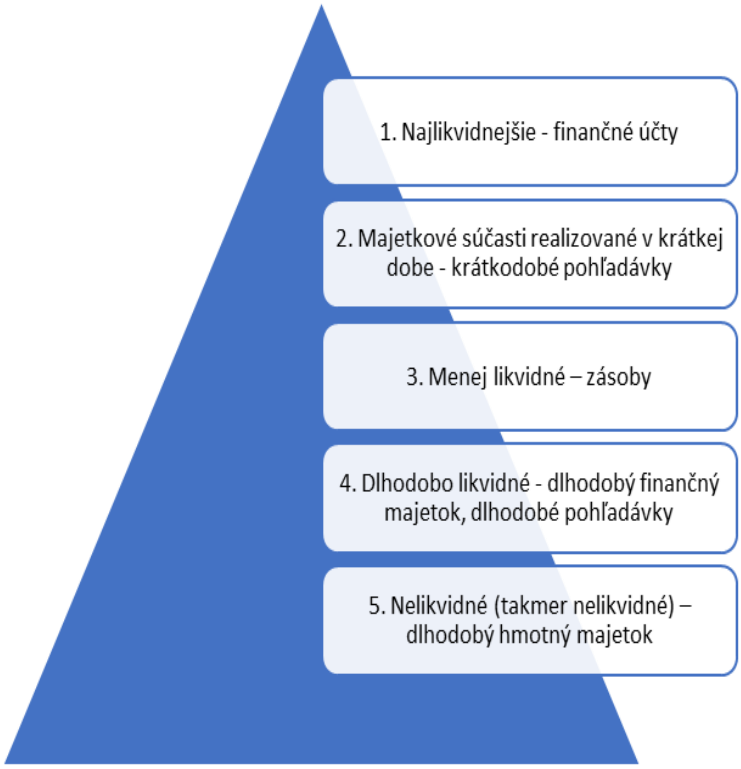
Finančné ukazovatele sú v celom svete najpoužívanejšou sústavou ukazovateľov na vyjadrenie (s určitou mierou zjednodušenia) číselného vzťahu finančno-účtovných informácií. Umožňujú získať rýchly a nenákladný obraz o finančnej výkonnosti podniku. V trhovej ekonomike je potrebné, aby manažment neustále konfrontoval výkonnosť zvereného podniku s konkurenčnými podnikmi. Porovnávať hodnoty ukazovateľov výkonnosti možno v zásade iba pomocou pomerových ukazovateľov, ktoré eliminujú citlivosť ukazovateľov na veľkosť podniku. Preto základným východiskom analýzy výkonnosti je výpočet pomerových ukazovateľov, ktorých hodnota vyjadruje veľkosť jedného javu pripadajúcu na mernú jednotku druhého javu (Varcholová, 2007).

Obrázok 1: Pomerové ukazovatele
Zdroj: vlastné spracovanie

Ukazovatele likvidity

Pri analýze týchto ukazovateľov je potrebné rozlišovať rozdiely medzi pojmami likvidita, likvidnosť a solventnosť.

Likvidnosťou sa rozumie schopnosť transformácie aktív (jednotlivých majetkových súčastí) na pohotové peňažné prostriedky. Doba transformácie je jednotlivých majetkový súčastí je rôzna. Z tohto dôvodu je možné ich zaradiť do niekoľkých tried.



Obrázok 2: Triedy likvidnosti majetku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Úroveň úhrady záväzkov charakterizujeme pojmami likvidita a solventnosť. Solventnosť je považovaná momentálne schopnosť hradiť svoje záväzky. Likvidita sa viaže k dlhšiemu obdobiu. K podrobnejšiemu skúmaniu likvidity slúžia pomerové ukazovatele.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{najlikvidnejšie\ aktíva\ (1.trieda)}{okamžité\ splatné\ záväzky}$$

Vyjadruje vlastne solventnosť. Jej ideálna hodnota je 1. Vtedy je k dispozícií toľko platobných prostriedkov, koľko predstavuje okamžite splatné záväzky. Požiadavka na dosiahnutie tejto hodnoty má všeobecnú platnosť. Bez ohľadu na odvetvie či odbor podnikania je dôležité, aby mal podnik k dispozícií toľko platobných prostriedkov, aby bol schopný splatné záväzky uhradiť. Od tejto schopnosti vo veľkej miere závisí jeho postavenie a „meno" na trhu (Vlachynský, 2009).

$$\begin{matrix} Pohotová\ likvidita \\ (likvidita\ I.stupňa) \end{matrix} = \frac{finančné\ účty}{krátkodobé\ záväzky + krátkodobé\ úvery}$$

$$\begin{matrix} Bežná\ likvidita \\ (likvidita\ II.stupňa) \end{matrix} = \frac{finančné\ účty + krátkodobé\ pohľadávky}{krátkodobé\ záväzky + krátkodobé\ úvery}$$

$$\begin{matrix} Celková\ likvidita \\ (lividita\ III.\ stupňa) \end{matrix} = \frac{finančné\ účty + krátkodobé\ pohľadávky + zásoby}{krátkodobé\ záväzky + krátkodobé\ úvery}$$

Hodnoty ďalších ukazovateľov likvidity a tiež smerné (či odporúčané) hodnoty uvádzaných pomerových finančných ukazovateľov sú na odvetvovú a odborovú príslušnosť podnikov veľmi citlivé. Súvisí to s rozdielnou štruktúrou aktív a pasív v týchto podnikoch (Vlachynský, 2009).

Riadiť likviditu náročný a dôležitý proces. Dlhodobo nelikvidným podnikom hrozí bankrot. Podniky, ktoré majú nadbytok likvidných prostriedkov ohrozujú svoju budúcu efektívnosť, pretože majú nedostatok nelikvidného (neobežného) majetku, ktorý o likvidite rozhoduje.

Ukazovatele aktivity

Ako efektívne podnik hospodári so svojím majetkom nám objasňujú ukazovatele aktivity. Sledujú ako podniky využíva jednotlivé časti majetku. Ak má podnik nadbytok aktív, tak mu vznikajú ďalšie náklady, a tým si znižuje zisk. Na druhej strane, ak má podnik nedostatok aktív, prichádza o možnosť zvýšiť si tržby.

Problémom pri výpočte ukazovateľov aktivity je vzťah tokových a stavových veličín. Údaje z Výkazu ziskov a strát sú tokové veličiny, údaje v Súvahe obsahujú stavové veličiny.

Preto by sa v ukazovateľoch aktivity na zvýšenie ich vypovedacej schopnosti malo počítať s priemerným stavom súvahových položiek, aby sa aspoň do istej miery prihliadalo na ich meniacu sa úroveň počas roka. Dôležitosť takéhoto kroku je tým väčšia, čím je rozdiel medzi stavom položky na začiatku a na konci účtovného obdobia výraznejší. Jeho aplikácií v mnohých prípadoch bráni nedostatok informácií za predchádzajúce účtovné obdobie (Varcholová, 2007).

Ukazovatele doby obratu predstavujú koľko dní je potrebných na to, aby jednotlivé položky zo súvahy boli tržbami obnovené. Od týchto ukazovateľov sa vyžaduje ich minimalizácia. Skrátenie tejto doby je jedným z faktorov pôsobiacich na ukazovatele rentability. Ukazovatele doby obratu vypočítame podľa nasledujúcich vzťahov:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby\ (priemerný\ stav)}{\frac{tržby}{365}}$$

$$Doba\ obratu\ pohľadávok = \frac{pohľadávky\ (priemerný\ stav)}{\frac{tržby}{365}}$$

$$Doba\ splácania\ záväzkov = \frac{záväzky\ (priemerný\ stav)}{\frac{tržby}{365}}$$

Ukazovatele obratu predstavujú koľkokrát sa zložky majetku premieňajú na peňažné prostriedky. Charakterizujú mieru využiteľnosti majetku.

Obrat celkových aktív vypočítame podľa vzťahu:

$$Obrat\ celkových\ aktív = \frac{tržby}{celkové\ aktíva}$$

Ukazovateľ vyjadruje, koľkokrát za sledované obdobie podnik „otočí" svoj majetok (aktíva). Vypovedá, aká čiastka tržieb bola vyprodukovaná z 1€ celkového majetku. Vysoký obrat majetku (aktív) vyjadruje efektívne využitie majetku (aktív), môže tiež naznačovať, že podnik pracuje na úrovni plnej kapacity a môže byť veľmi ťažké rozšíriť výrobu bez dodatočných investícií. Nízka hodnota tohto ukazovateľa poukazuje na vysoké investovanie, môže byť však spôsobená aj nedostatočným využitím celkových aktív (Varcholová, 2007).

Ukazovatele zadlženosti

Finančnú stabilitu ovplyvňuje to aký podiel vlastných a cudzích zdrojov má podnik. Vysoký podiel vlastných zdrojov charakterizuje podnik ako nezávislý a stabilný. Ak má podnik nízky podiel vlastných zdrojov je na výkyvy na trhu veľmi citlivý. Vlastný kapitál je v porovnaní s cudzím kapitálom „drahší", preto sa považuje použitie ho na krytie obežných aktív ako prepych.. Tým si podnik znižuje celkovú ziskovosť, ako aj rentabilitu hospodárenia.

Celková zadlženosti vyjadruje celkovú finančnú štruktúru podniku. Udáva mieru krytia celkového majetku podniku cudzími zdrojmi. Vypočíta sa podľa vzťahu:

$$Celková\ zadlženost = \frac{cudzie\ zdroje\ (záväzky)}{celkové\ aktíva\ (majetok)}$$

Všeobecne platí, že čím vyššia je hodnota tohto ukazovateľa, tým je vyššia zadlženosť podniku, a tým je vyššie aj finančné riziko. Pre jeho výšku však nemožno stanoviť nejaké zásady. Je nutné ho vždy posudzovať v súvislosti s celkovou výnosnosťou, ktorú podnik dosahuje, s vývojom ukazovateľov ROA, resp. ROE, ako aj v súvislosti so štruktúrou záväzkov - cudzích zdrojov (Varcholová, 2007).

Opakom celkovej zadlženosti je ukazovateľ stupňa samofinancovania.

$$Supeň\ samofinacovania = \frac{vlastné\ imanie}{celkové\ aktíva\ (majetok)}$$

Ukazovateľ udáva schopnosť podniku kryť potreby vlastnými zdrojmi. Udáva finančnú stabilitu podniku. Jeho zvyšujúcou sa hodnotou znižuje jeho závislosť od veriteľov.

$$Finančná\ páka = \frac{aktíva}{vlastné\ imanie}$$

Ukazovateľ vypovedá o tom, koľkokrát je celkový kapitál väčší ako vlastný kapitál. Výsledok rovný 2 znamená, že podiel vlastného a cudzieho kapitálu je rovnaký. Výsledok 3 sa interpretuje tak, že cudzie zdroje tvoria dve tretiny a vlastné zdroje tretinu zdrojov. Ukazovateľ teda informuje o tom, ako podnik „rozmnožil" vlastné zdroje o cudzie v snahe dosiahnuť určitý zisk. Túto podobu finančnej páky považujeme za základnú. Pracuje sa však aj s inak konštruovanými pomermi, vždy však vyjadrujú štruktúru finančných zdrojov. V európskych krajinách sa vo všeobecnosti hodnota 3 považuje za hornú prijateľnú hranicu nasadenia cudzieho kapitálu (Vlachynský, 2009).

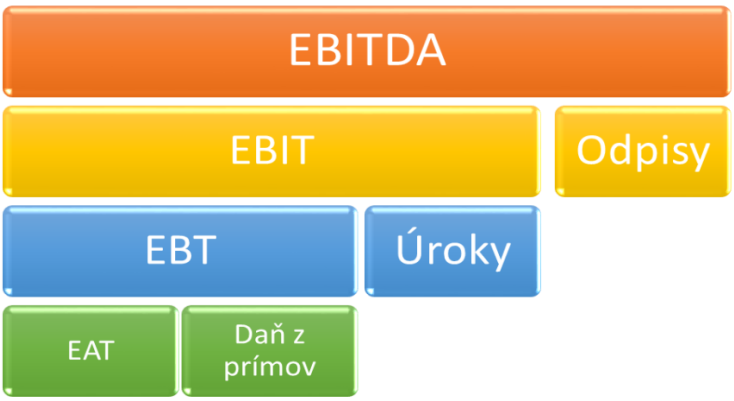
Schopnosť splácať úroky vyjadruje ukazovateľ úrokového krytia. Podáva informácie o tom koľkokrát produkcia prevyšuje úrokové platby. Ukazovateľ úrokového krytia vypočítame podľa vzťahu:

$$Úrokové\ krytie = \frac{zisk\ pred\ zdanením + úroky}{úroky}$$

Ukazovatele rentability

Vo finančnej analýze je súbor ukazovateľov rentability (výnosnosti) dosť početný. Je možné voliť rozdielne veličiny do čitateľa a menovateľa zlomku. Zisk podniku sa uvádza do čitateľa. Od cieľa analýzy závisí akú formu zisku použijeme. Do menovateľa môže byť dosadená veličina, ktorá vyjadruje spotrebované vstupy alebo viazané vstupy. Komplexnejšiu vypovedaciu schopnosť majú ukazovatele s viazanými vstupmi.

Z hľadiska finančnej analýzy rozlišujeme rôzne modifikácie zisku podniku:
- EAT (Earings After Taxes) – zisk po zdanení, t. j. čistý zisk;
- EBT (Earings Before Taxes) – zisk pred zdanením, t. j. hrubý zisk;
- EBIT (Earings Before Interest and Taxes) – zisk pred odpočítaním úrokov a zdanením;
- EBITDA (Earings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization Charges) – zisk pred zdanením, odpočítaním úrokov a odpisov.



Obr. č. 3 Grafické znázornenie jednotlivých kategórií zisku
Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi najčastejšie ukazovatele rentability v SR patria:

$$\underset{(rentabilita\ vloženého\ kapitálu)}{ROI} = \frac{čistý\ zisk + úroky}{celkový\ kapitál}$$

$$\underset{(rentabilita\ aktív)}{ROA} = \frac{čistý\ zisk}{celkové\ aktíva}$$

$$\underset{(rentabilita\ vlastného\ imania)}{ROE} = \frac{čistý\ zisk}{vlastný\ kapitál}$$

$$\underset{(rentabilita\ tržieb)}{ROS} = \frac{čistý\ zisk}{tržby}$$

Schopnosť podniku tvoriť zisk charakterizujú ukazovatele rentability. Všetky ukazovatele likvidity, aktivity a zadlženosti sa do úrovne týchto ukazovateľov premietajú.

ZÁVER

V tomto príspevku sme informovali o tom, ako merať finančné zdravie. To, či je podnik finančne zdravý, môžeme zistiť pomocou finančnej analýzy výkonnosti, pri ktorej použijeme pomerové ukazovatele. Medzi pomerové ukazovatele patria ukazovatele likvidity, aktivity, zadlženosti a rentability. Pomocou nich vieme vyhodnotiť aktuálnu finančnú situáciu podniku.

LITERATÚRA

JURINA, Ľubomír. *Zdravé firmy nemajú problém s úvermi.* In: *TREND: Týždenník o ekonomike a podnikaní.* Bratislava: TREND Holding s.r.o., 2015, roč. 25, č. 23, s. 42-43. ISSN 1335-0684.

MAVERICK, Jack. *WhatIsthe Best Measureof a Company's Financial Health?* [elektronický zdroj]. [2016], online. [cit. 2017-11-30]. Dostupné na: https://www.investopedia.com/articles/investing/061916/what-best-measure-companys-financial-health.asp

MENDELOVÁ,Viera – BIELIKOVA, Tatiana. *Diagnostikovanie finančního zdraviapodnikov pomocou metódy DEA: Aplikácia na podniky v Slovenskej republike.* In: *Politická ekonomie*. [online]. Praha, 2017, roč. 65, č. 1, s. 26-44 [cit. 2017-11-30] ISSN 2336-8225. Dostupné na: https://doi.org/10.18267/j.polek.1125

VARCHOLOVÁ, Tatiana a kol. *Meranie výkonnosti podnikov.* 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. 168 s. ISBN 978-80-225-2421-6.

VLACHANSKÝ, Karol a kol. *Podnikové financie.* 1. vyd. Bratislava: WoltersKluwer, 2009. 524 s. ISBN 978-80-8078-258-0.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Jana Jurková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: jana.jurkova@student.euke.sk

Manažment v teórii a praxi 4/2017
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

MARKETINGOVÝ MIX – TEORETICKÉ VYMEDZENIE

MARKETING MIX – THEORETICAL APPROACH

Eva MIKLOŠOVÁ

ABSTRAKT
Príspevok je zameraný na charakteristiku marketingového mixu. Pozornosť je sústredená na základné nástroje marketingového mixu „4 P", prostredníctvom ktorých sa podnik snaží uspokojiť zákazníkov optimálnym spôsobom.

Kľúčové slová: marketing, marketingový mix, výrobok, cena, distribúcia, marketingová komunikácia

JEL KLASIFIKÁCIA: M31

ÚVOD

Marketing má významné uplatnenie v mnohých oblastiach života spoločnosti. V podnikateľskom prostredí sa v mnohých aktivitách zdôrazňuje význam marketingu ako jedného z prostriedkov pomocou, ktorého možno dosahovať stabilne dobré výsledky. Cieľom marketingu je uspokojovať potreby a želania výrobcov, obchodných sprostredkovateľov, ale hlavne konečných spotrebiteľov výrobku. Poznať zákazníka, jeho potreby, vedieť s ním cieľavedome komunikovať a následne ponukou napĺňať jeho želania, je jednou z rozhodujúcich úloh marketingu. Cieľom tohto príspevku je vymedziť pojmy týkajúce sa marketingu a marketingového mixu.

MARKETINGOVÝ MIX

Marketing je proces, ktorý spája schopnosti spoločnosti a potreby zákazníkov. Vytváranie a dodávanie jedinečnej hodnoty potenciálnym zákazníkom a získanie trvalej konkurenčnej výhody je pri marketingu prvoradé. Marketingový mix je nástroj používaný na efektívne marketingové aktivity po celé desaťročia (Londhe, 2014).

Marketingový mix

Marketingový mix (4P) chápeme ako súhrn vnútorných činiteľov podniku (súbor nástrojov) ktoré umožňujú ovplyvňovať správanie spotrebiteľa.

Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov- výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré umožňujú firme upraviť ponuku podľa priania zákazníka na cieľovom trhu. V najnovšom vydaní knihy Marketing management (Kotler, Keller, 2007) je marketingový mix charakterizovaný ako súbor marketingových nástrojov ktoré používajú firmy k dosiahnutiu svojich marketingových cieľov.

Marketingový mix ako nástroj marketingového manažmentu

Z praktického pohľadu závisí úspešné nasadenie marketingového mixu predovšetkým od splnenia troch podmienok: - nástroje marketingového mixu musia v časovom priebehu tvoriť konštantný harmonický celok, - vybavenie nástrojov marketingového mixu má odrážať

danosti, prípadne vývoj trhu a situáciu v podniku, intenzita nasadenia jednotlivých nástrojov marketingového mixu musí byť dostatočne veľká (Kretter, 2005, Kretter a kol., 2007). Marketingový mix je kľúčovým termínom v náuke o marketingu. Termín „marketingový mix" ako prvý popísal a použil Neil H. Borden v roku 1948. Ústredný problém marketingového mixu spočíva v stanovení optimálneho „zmiešania" – mixu, jednotlivých opatrení tak, že separátne vylepšenie jedného z nich je málo účinné.

Marketingový mix definujeme ako vyvážené nasadenie nástrojov výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, s cieľom dosiahnuť čo najlepší výsledok na trhu. Na označenie jednotlivých skupín nástrojov marketingového mixu sa používa i označenie nástroje 4P, pričom jednotlivé P sú odvodené od prvého písmena slov:

- Producent (výrobok),
- Price (cena),
- Place (miesto),
- Promotion (podpora).

VÝROBOK

Výrobok je jedným z najdôležitejších nástrojov marketingového mixu. Je rozhodujúcim prvkom ponuky na trhu. Plánovanie marketingového mixu musí začať tým, že sa pokúsime zostaviť ponuku tak, aby uspokojila potreby a priania cieľovej skupiny zákazníkov. Zákazník bude posudzovať ponuku z troch hľadísk (Kotler, 2001).

- vzhľad výrobku a jeho kvalita,
- ponuka služieb a ich kvalita,
- prijateľnosť ceny ponúkaného tovaru.

Tvorba produktu vychádza zo skutočnosti, že celkový produkt tvoria tri hlavné úrovne:

- jadro produktu- prestavuje úžitok, ktorý produkt spotrebiteľovi poskytuje,
- vlastný produkt- súhrn charakteristík, ktorými sa produkt odlišuje od výrobkov konkurencie,
- služby, poskytované k produktu- napríklad záručné a pozáručné služby, dodávka tovaru, montáž atď. (Horská, 2007).

Životný cyklus výrobku

Ak má výrobok životný cyklus, znamená to, že výrobok má obmedzený život, ktorý prechádza rôznymi štádiami, ktoré prinášajú rizika a príležitostí. Zisky klesajú a rastú, a preto si výrobok vyžaduje v každom štádiu rozdielne stratégie (Kretter, 2008, s. 175).

Kita et al. (2010, s. 233 - 236) charakterizuje životný cyklus produktu 5 štádiami:

1. **Vývoj produktu** – hľadá sa nápad na nový produkt. Prebieha tu vývoj nového produktu, zisk sa tu ešte nedosahuje, ale vznikajú náklady na vývoj produktu, na prieskum trhu, hľadanie distribučných ciest.
2. **Uvádzanie produktu na trh** - je to obdobie pomalého rastu predaja produktu. S uvádzaním na trh vznikajú vysoké náklady, ktoré sú spojené s hľadaním vhodných sprostredkovateľov, tvorbou odbytových kanálov a marketingovej komunikácie, a preto je zisk buď veľmi malý alebo žiadny. Konkurencia v tomto štádiu je nevýrazná.
3. **Rast** - je to obdobie rýchleho prispôsobenie sa produktu na trhu, zisk výrazne rastie. Rastie aj objem predaja. Distribučná sieť sa rozširuje. Zvyšuje sa objem výroby, čím náklady na výrobu klesajú, náklady na marketingovú komunikáciu sa rozširujú na väčší počet produktov a zisk tým rastie. Firmy sa snažia udržať rast predaja, a tak sa snažia inovovať produkty, zvyšujú kvalitu, pridávajú vlastnosti.

4. **Zrelosť** - je obdobie keď sa rast objemu predaja spomaľuje. Úroveň zisku sa stabilizuje alebo klesá.
5. **Pokles** - obdobie, v ktorom objem predaja aj zisku klesajú. Predaj môže klesať veľmi prudko alebo pomaly. Najdôležitejšie je rozhodnúť sa, ktoré produkty udržať na trhu a ktoré stiahnuť z predaja.

CENA

„Cena je čiastka, za ktorú sú výrobok alebo služba ponúkané na trhu. Je vyjadrením hodnoty spotrebiteľa, t. j. sumy, ktorú spotrebiteľ vynakladá výmenou za úžitok, ktorý získa vďaka zakúpenému výrobku či služby" (Kotler et al., 2004, s. 483).

V širšom ekonomickom chápaní cena predstavuje sumu hodnôt, ktorú spotrebitelia vymieňajú za prospech z vlastníctva alebo používania výrobku. Užší význam ceny spočíva v tom, že cena je množstvo jednotiek, ktoré sa účtujú za výrobok alebo službu (Vicen M., 2004).

Z podnikového hľadiska má cena trojaký význam:

- cena ako výraz marketingovej filozofie,
- cena ako odraz cenovej hladiny,
- cena ako taktický prvok.

Cenovú politiku dodávateľov podmieňuje snaha o dosiahnutie ziskovosti, ako aj špecifické podmienky trhu. Podmienky, ktoré určujú veľkosť navrhovanej ceny na jednotlivých trhoch možno zahrnúť do nasledujúcich okruhov (Horská, 2007):

- stanovenie cenových a strategických cieľov,
- monitorovanie cien konkurencie a hodnotenie ich strategických cieľov,
- hodnotenie kúpyschopnosti zákazníkov na rozdielnych trhoch,
- výška výrobných nákladov a cieľový zisk,
- zohľadnenie kolísania hladiny ceny v priebehu životného cyklu výrobku, ako aj špecifických vlastností výrobku,
- rozdiely politického, právneho a ekonomického prostredia na rozdielnych trhoch.

Cena predstavuje úhradu, ktorú požaduje výrobca, resp. Predávajúci za ponúkaný výrobok od kupujúceho a ktorú je tento ochotný zaplatiť (Vicen, 2004). Pritom cena plní tieto funkcie:

- cena je meradlom pre určenie hodnoty výrobku
- má rozhodujúci význam pre krytie vynaložených nákladov a tvorbu zisku
- má akvizičnú úlohu a pôsobenie (podnecuje kúpu výrobku)
- príjmy konzumentov sú ohraničené a preto ich kúpne rozhodnutia pri výbere z viacerých alternatív smerujú k cenove najvýhodnejšej ponuke.

Doplnkové nástroje cenovej politiky

1. Rabat

Je to dodatočná zľava, ktorú môže zákazník získať, ak splní podmienky, ktoré stanoví dodávateľ. Zákazník na túto zľavu nemá automaticky zľavu. Slúži k doladeniu ceny produktu tak, aby sa stala cena pre kupujúceho atraktívna. Cieľom je hlavne získavanie verných zákazníkov, povzbudenie predaja, zníženie nerovnosti predaja sezónnych výrobkov, stimulovanie toku finančných prostriedkov. Na trhu rozoznávame rôzne druhy rabatov:

- množstevný kvalitatívny – poskytuje sa, keď zákazník jednorazovo odoberie väčšie množstvo určitého výrobku,
- množstevný obratový – poskytuje sa, keď zákazník odoberie určité množstvo výrobku za stanovené obdobie,
- funkčný – ponúka predávajúci za vykonanie určitých funkcií, napríklad skladovanie, reklama, podpora predaja,

- sezónny – predávajúci zníži cenu tým zákazníkom, ktorí kúpia výrobky mimo sezóny,
- vernostný – je to odmena za pravidelné nákupy tzv. stálym zákazníkom,
- zavádzací – používa sa ako zdroj na krytie rizika, ktoré vzniká pri nákupe noviniek,
- výbehový – poskytuje sa na tovar, ktorý sa prestáva vyrábať, tzv. dopredaj,
- jubilejný – poskytuje sa pri určitých jubileách ako napríklad výročie založenie podniku (Kretter, 2008, s. 208,209).

2. Platobné podmienky a dodacie podmienky

Ide o súhrn ustanovení a úprav, ktoré špecifikujú formu, miesto a dobu úhrady za tovar. Uzatvárajú sa formou zmlúv v rámci dodávateľsko-obchodných vzťahov. Patria sem ustanovenia o úhrade za tovar, o odovzdaní tovaru, právo výmeny tovaru, sankčné pokuty za omeškanie dodávky, penále za oneskorenie platby, skonto, podmienky pre dopravu tovaru, montáž, servis a pod. Súčasťou platobných podmienok je aj financovanie. Obsahuje všetky opatrenia, ktorými podnik podnecuje zákazníka ku kúpe. Napríklad ide o poskytovanie dodávateľského úveru, predaj na leasing, factoring a pod. (Kretter, 2008, s. 209).

DISTRIBÚCIA

Pojem distribúcia predstavuje komplexnú činnosť, ktorá zabezpečuje presun tovaru od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi tak, aby si ho spotrebiteľ mohol kúpiť v čase, mieste a množstve, aké mu vyhovuje. Úlohou distribúcie je prepraviť produkt z miesta produkcie k spotrebiteľovi produktu (Korauš, 2011, s. 191).

Základné členenie distribučných ciest je na priame distribučné cesty (skladá sa z výrobcu a konečného spotrebiteľa bez medzičlánkov) a nepriame distribučné cesty (skladá sa z výrobcu, konečného spotrebiteľa a jedného alebo viacerých medzičlánkov. Štruktúra distribučnej cesty závisí od toho, o aký druh tovarov a služieb ide. Rozlišujú sa dva základné typy distribučných ciest:

- distribučné cesty so spotrebným tovarom
- distribučné cesty s priemyselným tovarom

Distribučná cesta s priemyselným tovarom je tvorená výrobcom, priemyselným zákazníkom a jednotlivými medzičlánkami, medzi ktoré patrí obchodný zástupca a priemyselný distribútor.

KOMUNIKÁCIA

Komunikáciu definuje Kita et al. (2010, s. 335) ako výmenu informácií medzi ľuďmi, ktorí si chcú navzájom niečo povedať, sprostredkovať, o niečo sa podeliť. Marketingová komunikácia sa snaží informovať, oboznamovať s produktmi, vysvetliť ich vlastnosti, vyzdvihnúť kvalitu, použitie, ale snaží sa počúvať, prijímať požiadavky spotrebiteľov a reagovať na ne. Cieľom je ovplyvňovať nákupné správanie sa spotrebiteľa.

Pod komunikačnou politikou rozumieme cieľavedomé oslovenie zákazníka, prípadne potenciálneho zákazníka s cieľom dosiahnuť pozitívnu odozvu, ktorá sa v konečnom dôsledku prejaví v záujme o náš produkt. Komunikačná politika sa skladá zo štyroch nástrojov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú (Kretter a kol., 2007).

Sú nimi:

- reklama
- podpora predaja
- osobný predaj
- práca s verejnosťou

Reklama

Podľa Zákona č. 147/2001 o reklame Z. z. (§2, s. 1622) je reklama prezentácia produktov v každej podobe za účelom ich uplatnenia na trhu, pričom *„produkt je tovar, služby, nehnuteľnosti, obchodné meno, ochranná známka, označenie pôvodu výrobkov a iné práva a záväzky súvisiace s podnikaním*" a šíriteľom reklamy je *„fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá reklamu šíri v rámci svojej podnikateľskej činnosti*" (§2, s. 1622).

Podľa Kotlera (2007) reklamu možno definovať ako každú platenú formu nepersonálnej prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, ktorú platí identifikovateľný sponzor. Reklama je jednou z hlavných foriem komunikácie používaných v podnikoch. Reklama informuje klientov o nových produktoch, službách, presviedča o kúpe alebo pripomína existujúce produkty a služby. Úspešná reklama je jedným z rozhodujúcich faktorov úspechu marketingovej politiky. Reklama môže byť pre podnik veľmi efektívna, pretože zasiahne veľký počet existujúcich i potenciálnych zákazníkov pri relatívne nízkych nákladoch.

S reklamou sa spája veľké množstvo požiadaviek a vyžaduje dôkladne plánovanie. Je dôležité uvedomiť si, kto reklamu tvorí, čo by mala reklama obsahovať, komu, kedy a kde bude reklama prezentovaná, akými prostriedkami sa bude šíriť a ako bude prevedená reklamná správa do slov a obrazu.

Podpora predaja

Hlavným cieľom podpory predaja je, aby čo najviac ľudí vyskúšalo daný produkt.

Kretter a kol. (2007) tvrdia, že podpora predaja je prostriedkom, ktorý sa využíva ako pri príprave predaja, tak aj pri jeho vykonávaní. Všeobecne má podpora predaja plniť dve úlohy, a to podporiť výrobok, aby sa dostal do obchodu, t. j. push efekt (čiže natlačiť ho dovnútra obchodu), a potom pomôcť vytiahnuť ho von z obchodu spotrebiteľom, čiže pull efekt.

K najpoužívanejším prostriedkom podpory predaja sa radia:

- vzorky produktu na vyskúšanie
- kupóny
- prémie
- odmeny za vernosť
- spotrebiteľské súťaže, výherné lotérie a hry
- veľtrhy, prezentácie a výstavy
- rabaty

Osobný predaj

Najefektívnejším a zároveň najdrahším prostriedkom predaja je osobný predaj. V porovnaní s reklamou má niekoľko osobitostí. Zahrňuje osobnú interakciu medzi dvoma alebo viacerými osobami, takže jedna strana môže skúmať potrebu a charakteristiky druhej a urobiť si okamžitý úsudok. (Kotler, Armstrong,2004)

KRETTER a kol. (2007) tvrdia, že cieľom osobného predaja v konečnom dôsledku je dosiahnutie pozitívneho výsledku – ovplyvnenie zákazníka v smere realizácie kúpy. Pravdepodobnosť naplnenia tejto skutočnosti napomáha pôsobenie týchto efektov:

- efekt zhody
- efekt odosielateľa (predajcu)
- efekt prijímateľa (zákazníka)
- efekt prezentácie
- efekt komunikácie.

Práca s verejnosťou

Podľa Horskej (2007) práca s verejnosťou predstavuje komunikáciu firmy s okolím, jej správanie a prezentáciu na verejnosti za účelom vytvárania vhodného imidžu a úspešnej realizácie marketingového programu. Jeho význam narastá s rozsahom nadnárodných aktivít. Prvoradou úlohou podpory predaja v medzinárodnom marketingu je okrem všeobecne známych aktivít marketingové spravodajstvo, ktoré spočíva v získavaní informácií o jednotlivých subjektoch trhu, ich spoznávaní a zhodnotení vlastnej firmy „pohľadom miestneho trhu."

Public relations zahŕňa všetky aktivity, ktoré umožňujú udržať a zlepšiť vzťahy s ostatnými organizáciami a jednotlivcami (Šimo a kol., 2004). Publicita je jednou z techník práce s verejnosťou, ktorá zahŕňa neplatenú komunikáciu a sprostredkovanie informácií. Medzi najdôležitejšie úlohy práce s verejnosťou možno zaradiť:

- udržiavanie pozitívnej prezentácie
- zvládnutie negatívnej publicity
- zvýraznenie účinnosti ostatných súčastí komunikačného mixu

ZÁVER

Marketing je pre fungovanie podniku a realizáciu predaja produktov veľmi dôležitý. Rovnako veľký význam má pre podnik aj marketingový mix, ktorý je jeho súčasťou. Vhodné stanovenie marketingových 4P značne napomáha k priblíženiu sa k zákazníkovi, poprípade prehĺbeniu rozdielu medzi konkurentmi či udržanie si stabilnej pozície na trhu a dosiahnutiu svojim marketingových cieľov. Na začiatku bol objasnený pojem marketing a následne, ako súčasť marketingu, bol charakterizovaný marketingový mix. Najväčšia pozornosť bola venovaná základným nástrojom marketingového mixu „4 P", prostredníctvom ktorých podnik hľadá optimálne cesty na uspokojenie zákazníka.

LITERATÚRA

DR. B.R. LONDHE. 2014. Marketing Mix for Next Generation Marketing. In Procedia Economics and Finance. (2014) 335 – 340

HORSKÁ,E.: Medzinárodný marketing. Nitra: SPU, 2007. 103-187 s. ISBN 978- 80-8069-938-3

KITA, J. et al. 2010. Marketing. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o. 2010. 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.

KOTLER,P. Marketing management, 10.rozšírené vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P., ARMSTRONG G. 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L., 2007. Marketing management. Praha: Grada Publishing. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip a kolektív. 2007. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 8024715452

KORAUŠ, A. 2011. Finančný marketing. Bratislava: Sprint dva, 2011. 536 s. ISBN 97880-89393-31-2.

KRETTER,A.: Marketing ekologického poľnohospodárstva a ekoproduktov, Nitra: SPU, 2005. 45 s. ISBN 80-8069-620-9

KRETTER,A. a kol. Marketing, 2.vydanie, Nitra: SPU, 2007. 287 s. ISBN 978-808069-849-2 13

KRETTER, A. 2008. Marketing. 3. vydanie. Nitra: SPU, 2008. 287 s. ISBN 978-80-5520134-4.

ŠIMO,D.-VICEN,M.-KRETTER,A.-NAGYOVÁ,Ľ. Marketing, 2.vydanie, Nitra: SPU, 2004, 71-76 s.ISBN 80-8069-322-6
Zákon č. 147/2001 Z.z Zákon o reklame

INFORMÁCIA O AUTOROVI

Eva Miklošová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: eva.miklosova@student.euke.sk

CATEGORY MANAŽMENT

CATEGORY MANAGEMENT

Veronika GOGOVÁ

ABSTRAKT
Úlohou category manažmentu je zabezpečiť podporu a chod maloobchodu. Cieľom príspevku je vymedziť pojem category manažment, opísať vývoj tejto disciplíny a proces riadenia, ktorý pozostáva z ôsmich častí: definícia kategórie, role kategórie, hodnotenie kategórie, meranie výkonnosti kategórie, stratégia kategórie, taktika kategórie, implementácia plánu a kontrola.

Kľúčové slová: kategória, spotrebiteľ, psychológia predaja, správanie spotrebiteľa, category management, merchandising, rozhodovací strom zákazníka

JEL KLASIFIKÁCIA: M3

ÚVOD

Cieľom tohto príspevku je priblížiť problematiku témy Category manažment a vysvetliť proces fungovania riadenia kategórií. Na dosiahnutie tohto cieľa bolo potrebné definovať pojem, vývoj a riadenie Category manažmentu. Pre dôkladné objasnenie riadenia kategórií bolo nevyhnutné popísať celý proces riadenia pozostavujúc z ôsmich častí.

POJEM CATEGORY MANAŽMENT

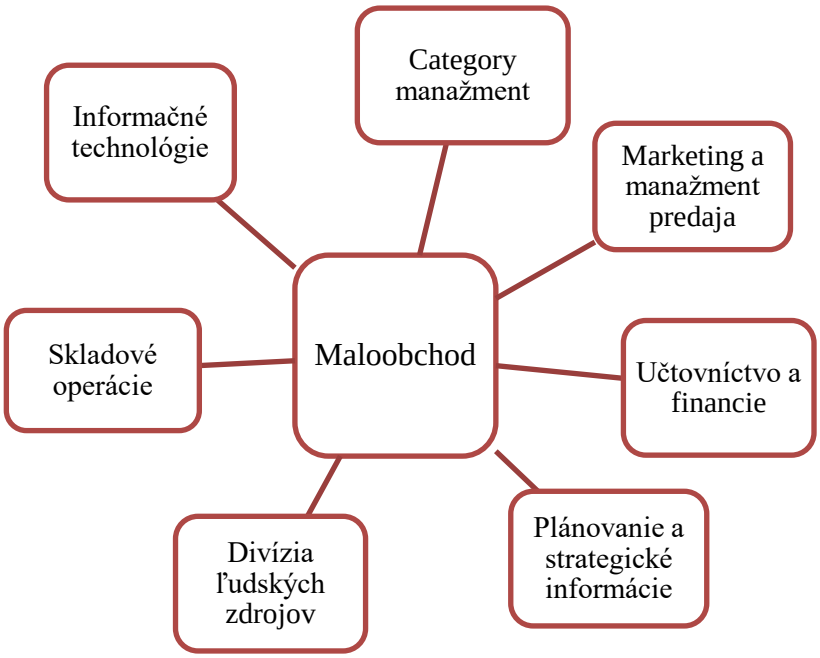
Category manažment je manažment, ktorý je viac ako proces, je to filozofia objavovania s praktickým potenciálom úspešnosti. Je prvoradým prostriedkom budovania hodnôt zainteresovaných strán, ale aj vlastných značiek, čiže tvorbou konkurencie schopného podniku, ktorý má výhody alebo aj diferenciál (SCHUMACHER, 2017 s. 15).

Základné zložky Category manažmentu predstavujú marketing, plánovanie, kúpa, predaj a merchandising (BOKOROVÁ, 2001).

Merchandising je podľa Underhilla (2002, s. 185) práca so sortimentom a prezentácia výrobkov v obchodných reťazcoch.

Category manažment predstavuje jednu z funkcií navzájom nezávislých, ktoré zabezpečujú podporu a chod maloobchodu (viď obr. 1) (CHIPLUNKAR, 2011).

Riešenie problémov týkajúcich sa riadenia Category manažmentu a integrácie nákupného marketingu na zlepšenie výkonnosti generálneho riadenia je dobre známe a považované za hodnotný koncept, avšak táto úloha je stále ťažká a integrovať riešenie do existujúcich organizácií je celostnou úlohou Category manažmentu. Riadenie kategórií je často kontroverzné, hoci interné manažmenty firiem, spoločnosti, ako aj dodávatelia, tak aj maloobchodníci zriedka pripúšťajú túto skutočnosť (SCHWARTZ, 2011).



Obrázok 1: Category manažment ako nezávislá funkcia
Zdroj: Vlastné spracovanie

Cieľom Category manažmentu je aj poskytnúť úvodnú pomocnú ruku v riadení kategórií. Vysvetľuje prečo je veľmi dôležitý pre vedúce spoločnosti po celom svete a významnú hodnotu, ktorú môže priniesť organizáciám (SCHUMACHER, 2017, s. 25).

VÝVOJ CATEGORY MANAŽMENTU

Správa kategórií sa prvýkrát objavila v našom ponímaní koncom osemdesiatych rokov. Nebolo to však tak, že táto zmienka bola jediným priekopníkom manažmentu kategórií, ale skôr tento prístup vyrastal na relatívne malom počte progresívnych pracujúcich v popredí strategického nákupu. Bola to odpoveď na potrebu čeliť rastúcej sile dodávateľov, ktorí sa narodili z globalizácie a to, že dodávatelia chceli a hľadali lepšie a hlavne nové spôsoby zabezpečenia a udržania trás na trh. Aj v reakcii na rastúcu globalizáciu to bolo vlastne získanie výhody, tak aby nákup mohol byť strategickejší, a teda aby mohol mať charakter role. Títo skorší priekopníci začali rozvíjať podobné strategické prístupy tak, že kombinovali nástroje a techniky od nákupu, ekonomiky, kvality teórie riadenia a organizačných zmien (O'BRIEN, 2015,s. 8 – 10).

V priebehu rokov sa líšili názory odborníkov a konzultantov na vylepšenie prístupu založeného na tom, čo bolo preukázané, že funguje. Dnes nájdeme riadenie kategórií v rôznych formách, z ktorých každá má jemné rozdiely v štruktúre a obsahu, ale základné zásady zostávajú rovnaké. Ak hovoríme s marketingovými profesionálmi, alebo maloobchodníkmi s najväčšou pravdepodobnosťou chápu pojem "kategória " inak. Pričom však, ale budú premýšľať o prístupoch, ktoré sú veľmi odlišné. Pojem "manažment kategórií" vznikol vo

svete predaja a marketingu na začiatku osemdesiatych rokov (SCHUMACHER, 2017, s. 35 - 36).

Ten je odlišný od nákupu riadenia kategórií a jednoznačná úloha riadenia značky v podnikaní nie je zvyčajne niečo vykonané nákupom. Zatiaľ, čo oba prístupy sú pre väčšinu úplne oddelené, existuje jasná podobnosť medzi ním a riadením kategórií pri nákupe. V maloobchode však sú menej oddelené ako vo veľkoobchode (LUCCO a kol, 2017 s.8 – 9).

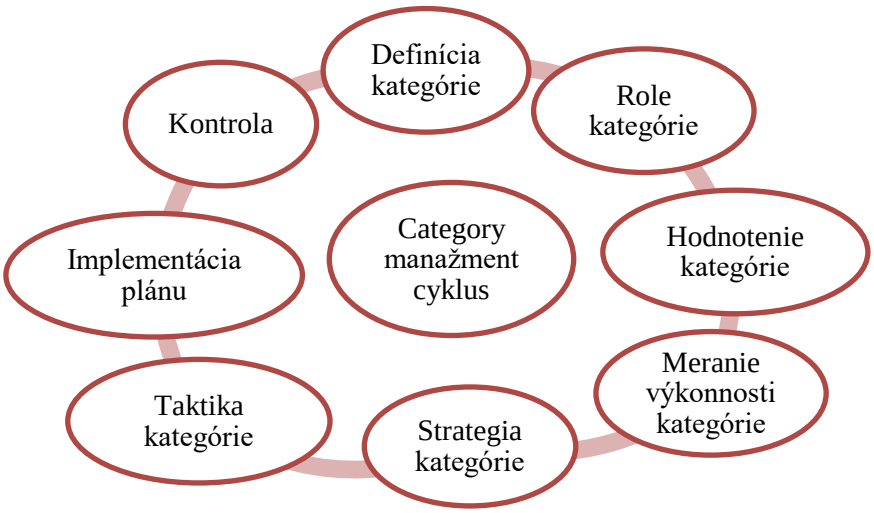
RIADENIE CATEGORY MANAŽMENTU

Riadenie jednotlivých kategórii je vlastne strategickým prístupom, kedy chceme maximalizovať hodnotu, prospech a zisk pre organizáciu prostredníctvom štruktúrovanej intervencie pri obstarávaní, za účasti celého podniku. Je to vlastne prístup, ktorí chceme reálne realizovať na zvyšovanie hodnoty a prínosov. Teda bavíme sa o hodnote a spôsobe ako zabezpečiť, čo najlepšiu hodnotu, ktorú vieme zabezpečiť prostredníctvom dodávateľského reťazca (LUCCO a kol, 2017).

Tento spôsob sa realizuje prostredníctvom plánovaných a štruktúrovaných nákupných intervencii. Teda tento manažment mení doterajší spôsob manažmentu organizácie a jej intervencii a smeruje organizáciu k prelomovým zlepšeniam. (O'BRIEN, 2015).

Spravovanie kategórií je prístup, ktorý sa zameriava na obrovské výdavky organizácie na tovary a služby spolu s treťou stranou - dodávateľmi. Je to postup založený na procesoch a zahŕňa veľa známych aspektov a procesov zlepšovania podnikania a riadenia zmien. Nie je to prístup, ktorý sa obmedzuje na nákup, ale zvyčajne si vyžaduje aktívnu účasť a angažovanosť so zainteresovanými stranami. Čiže aj jednotlivcov v podnikaní, tak aby to bolo úspešné. Organizácie musia investovať v čase, tak aby mohli byť nasadené do Category manažmentu; čiže návratnosť do tejto investície je však potenciálne veľmi veľký (HENNING, 2017).

Pre lepšie porozumenie metodológie Category manažmentu bol vytvorený cyklus, ktorý zahrňuje osem krokov na základe ktorých vieme vytvoriť a realizovať obchodný plán pre kategórie (CIMLER, a iní, 2007).



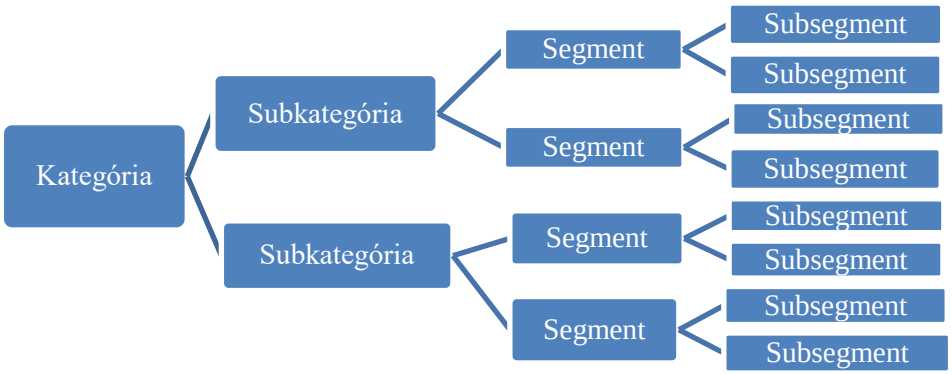
Obrázok 2: Cyklus riadenia kategórie
Zdroj: Vlastné spracovanie

Definícia kategórie

Podľa Bokorovej je ,,kategória merateľná skupina produktov, ktoré spĺňajú špecifické požiadavky spotrebiteľov na produkty uspokojujúce rovnakú potrebu" (BOKOROVÁ, 2001).

Pre spotrebiteľa je jednoduchšie nakupovať podľa jednotlivých kategórii, kde je ucelená ponuka jednotlivých značiek. Na základe tejto skutočnosti tak maloobchodníci môžu ponúknuť zákazníkovi v rámci kategórie či segmentu takú štruktúru, ktorá bude najlepšie spĺňať ich očakávania (HESKOVÁ, 2006).

Kategória sa člení na: subkategórie, segmenty, subsegmenty a výrobcu resp. značku. Toto členenie sa zaujíma o rozhodovací strom zákazníka (viď obr.2)pri jeho nákupe. Rozhodovací strom nám ozrejmuje skutočnosť ako zákazník vyberá produkty, ako nakupuje a na základe akých údajov rozhoduje o zakúpených produktoch. Pozostáva z bodov, ktoré odzrkadľujú nákupné rozhodovanie spotrebiteľa a preto je dôležité poznať poradie rozhodovacích bodov, čas a miesto kde rozhodovanie prebieha. Podľa toho kedy je rozhodovanie uskutočnené sa delia produkty na skupiny plánovaných a impulzívnych nákupov. Za plánovaný nákup považujeme nákup, keď rozhodnutie je uskutočnené pred nakupovaním a impulzívny ak sa rozhodneme v čase nakupovania (DUDINSKÁ, a iní, 2005).



Obrázok 3: Rozhodovací strom zákazníka
Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na to, že štruktúr a kategórie je ovplyvnená potrebami zákazníka mala by predovšetkým vychádzať z odpovedí na nasledujúce otázky:

- Kto je cieľový zákazník?
- Akú potrebu chce spotrebiteľ uspokojiť?
- Je kategória merateľná?

Existujú v zásade dva typy kategórií:

- priame kategórie: suroviny, komponenty alebo služby, ktoré sú priamo začlenené do finálneho výrobku alebo pomáhajú pri jeho výrobe;
- nepriame kategórie: výrobky a služby, ktoré sú nepriame produkty a súvisia alebo umožnia spoločnosti fungovať celkovo (O'BRIEN, 2015).

Organizácie, ktoré zavádzajú správu kategórií, a často organizujú krízovo-funkčné tímy okolo priamych a nepriamych kategórií s cieľom identifikovať potenciálne prepojenia medzi kategóriami. Napríklad tím nepriamej kategórie, ktorý pracuje na nepriamej práci - kategórii vozového parku, by mal byť rovnaký tím pracujúci blízko tímu, ktorý pracuje na inej nepriamej kategórii -poistení (náklady na flotilu poistenia sú spojené s výberom a špecifikáciou vozidiel) (MEFFERT a kol., 2014, s. 534).

Presná kategorizácia priamych a nepriamych kategórií sa bude líšiť medzi organizáciami podľa toho, čo robí. Napríklad, kategória "tlač" je často nepriama kategória

obsahujúca všeobecné tlačené listiny, ktoré sa používajú na predaj a nie sú súčasťou výroby hotových výrobkov. Avšak vo vydavateľskom podniku by tlač bola priama kategória(O'BRIEN, 2015).

Podľa Heskovej (2016, s. 60) je ,,výstupom prvého kroku procesu riadenia kategórie názov pre kategóriu, definovanie výrobku, ktorý kategória predstavuje, štruktúra kategórie, ktorá vyjadruje rozhodovanie zákazníka pri nákupe".

Tabuľka 1: Priradenie rolí

Rola	**Cieľová**	**Preferovaná**	**Príležitostná/ sezónna**	**Náhodná**
Cieľ kategórie	odlíšiť sa od konkurencie	napomáhať dobrému menu predajcu	posilniť dobré meno predajcu	posilniť dobré meno predajcu
	prilákať zákazníka	dosiahnuť zisk	Získať prvenstvo v dodávaní týchto kategórií zákazníkovi	Doplniť ponuku pre zákazníka a uspokojenie jeho potrieb na jednom mieste
	Vytvoriť asociáciu medziproduktom a obchodom v mysli zákazníka	Upevniť asociáciu medziproduktom a obchodom v mysli zákazníka	Zachovať aktuálnosť	Zvýšiť maržu z predaja
Charakteristika	produkty, ktoré majú najlepšie umiestnenie na predajnej ploche a venuje sa im najviac priestoru v súvislosti s ich podporou predaja	produkty, ktoré uspokojujú denné potreby spotrebiteľa a sú nakupované pravidelne	produkty, ktoré sú kúpené v určitých obdobiach, ako sú Vianoce alebo ktoré nie sú na prvoradé nákupnom zozname, ale spúšťajú nákupný impulz	produkty, ktoré sú ponúkané za cieľom uceliť nákup spotrebiteľa pod jednou strechou
	predstavujú 5-7% kategórií	predstavujú 55-60% kategórií	predstavujú 15-20% kategórií	predstavujú 15-20% kategórií
Príklad z praxe	pečivo z vlastnej pekárne	mliečne výrobky, pečivo	vianočné oplátky	minerálka v predajni s nábytkom

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnotenie kategórie

Podľa Heskovej (2016, s. 64) je ,,hodnotenie kategórie kooperatívny proces vedený spoločne zo strany obchodníka a dodávateľa".

Efektívne hodnotenie kategórií je možné na základe :

- Hodnotenia zákazníka
- Hodnotenia trhu
- Hodnotenia obchodníka
- Hodnotenia dodávateľa

Cieľom je zhodnotenie súčasnej výkonnosti kategórie a naplánovanie budúcej výkonnosti (DRÁBIK, 2012).

Meranie výkonnosti kategórie

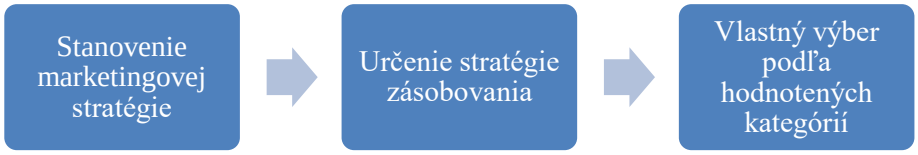
Meranie výkonnosti kategórie sa vykonáva pomocou sústav ukazovateľov výkonnosti – scorecardu a určuje plánované ciele, ktoré si stanoví dodávateľ a predajca kvôli dosiahnutiu plánu riadenia kategórií.

Systém merania výkonu akceptuje:

- Vyváženosť navrhovaných ukazovateľov
- Komplexný systém merania nadväzujúci na predchádzajúce fázy riadenia kategórií
- Alternatíva vyrovnávania výkonu v čase, kedy bude meranie umožňovať porovnanie predpokladaných rezultátov a formulovať prognózy.
- Aktuálne, presné a zrozumiteľné hodnotenie, ktoré bude umožňovať manažérom aplikovať ich kvalifikované rozhodnutia.
- Na základe merania výkonu kategórie musí byť umožnené hodnotenie podnikových cieľov a stratégií (HESKOVÁ, 2006).

Stratégia kategórie

Podľa Heskovej (2006, s.72) je ,,stratégia plán ako zvýšiť tržby v kategórií, ako sa odlíšiť od konkurencie, ako efektívne nakúpiť tovar (výber dodávateľa a riešenie nákupu), ako organizovať distribúciu, promotion a akými službami podporiť ponuku".



Obrázok 4: Proces stanovenia stratégie
Zdroj: Vlastné spracovanie

Marketingová stratégia obchodníka hľadá odpoveď na otázku: Ako spolupracovať s dodávateľmi pre lepšie uspokojenie potrieb spotrebiteľa? Na stanovenie stratégie sú definované najtypickejšie marketingové stratégie (viď tab. 2) (HESKOVÁ, 2006).

Tabuľka 2: Marketingové stratégie

Traffic Building	Stratégia sa snaží prilákať zákazníka do predajne na základe skúmania správania zákazníka pri jeho pohybe predajňou.
Transaction Building	Stratégia s cieľom zvýšenia priemernej hodnoty nákupu, orientuje sa na ziskovo výhodnejšie položky.
Turf Defending	Stratégia na základe agresívneho umiestnenia časti kategórie, výhodné umiestnenie v regáli.
Profit Generating	Stratégia, ktorá uprednostňuje položky z kategórie dosahujúce najvyššie zisky.
Cash Generating	Stratégia, ktorá uprednostňuje položky z kategórie dosahujúce najvyššie cash flow pre obchodníka.
Excitement Creating	Stratégia, ktorá pracuje s vysokou mierou naliehavostí nákupu. Cieľom je podmaniť impulzívny nákup, využívaná je sezónnosť.
Image Enhancing	Stratégia používaná na zlepšenie image obchodníka prostredníctvom ceny, kvality, servisu atď.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stratégia zásobovania je kľúčovou zložkou cieľu efektívnej spotrebiteľskej odozvy. Efektívne zásobovanie by malo byť presné určené v každom pláne riadenia kategórií.

Výber stratégie je dôležitým rozhodnutím pre ďalšie kroky v procese riadnia kategórie. Princípy stanovenia stratégie:

- Stratégia musí zodpovedať role kategórie
- Stratégia vychádza z cieľa kategórie a indikátorov výkonnosti
- Stanovenie stratégie podľa výrobkových charakteristík (HESKOVÁ, 2006)

Taktika kategórie

Určenie činností, ktoré treba vykonať aby mohla byť naplnená zvolená stratégia predstavuje určenie taktiky pre produkty.

Podľa Drábika (2012) poznáme taktiky sortimentu, cenové taktiky, taktiky promotion, taktiky prezentácie tovaru v predajni a taktiky space managementu a merchandisingu".

Implementácia plánu

Implementácia plánu predstavuje schválenie plánov kategórií, vytvorenie harmonogramu aplikácií jednotlivých taktických operácií a hlavne stanovenie zodpovednosti za plnenie (HESKOVÁ, 2006).

Kontrola

Posledným krokom v procese riadenia kategórií je sledovanie, vyhodnotenie, kontrola a navrhovanie prípadných opráv. Je to nevyhnutné vzhľadom na zmeny zákazníkov a ich zmeny správania sa, zmeny v dodávateľskom reťazci a v neposlednom rade kvôli prispôsobeniu sa konkurencií (DRÁBIK, 2012).

ZÁVER

Na základne dôkladne preštudovanej literatúry v oblasti Category manažmentu sme definovali najdôležitejšie súčasti spomínaného manažmentu a objasnili proces riadenia kategórií vrátane definovania každého prvku v procese.

LITERATÚRA

BOKOROVÁ, Jana. 2001. Category management- nová cesta úspechu. *In Obchod.* Bratislava : Mafra Slovakia a.s., 2001. roč. 6, marec, s. 28-29. ISSN 1335-2008.

CIMLER, Peter a ZDRAŽILOVÁ, Dana a kol. 2007.*Retail managment.* Praha : Managment Press, 2007. s. 307. ISBN 978-80-7261-167-6.

DRÁBIK, Peter. 2012. Predaj a Category management. [Online] 19. 11 2012. [Dátum: 20. 11 2017.] https://issuu.com/peterdrabik1/docs/predn__ka_cm__logistika_predaja_a_crm.

DUDINSKÁ, Elvíra a ŠPAVELKO, Rastislav. 2005. Category management-nový koncept v retail marketingu. *In Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave.* Nové Zámky : Cranium, 2005. č. 2, s. 24-30. roč. 4. ISSN 1336-1732.

HENNING, Alexander. 2017.*Marketing.* München : UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2017. s. 80. ISBN 978-3-86764-817-2.

HESKOVÁ, Marie. 2006.*Category management.* 1. čes. vyd. Praha : Profess Consulting, 2006. s. 184. ISBN 80-7259-049-9.

CHIPLUNKAR, R.M. 2011.*Product Category Management.* New Delhi : Tata McGraw-Hill Education Private Limited, 2011. s. 233. ISBN 978-0-07-015320-2.

LUCCO, Andreas, a iní. 2017.*Marketing.* Zürich : Versus Verlag AG, 2017. s. 223. ISBN 978-3-03909-346-5.

MEFFERT, Heribert, BURMANN, Christoph a KIRCHGEORG, Manfred. 2014.*Marketing.* Wiesbaden : Springer Fachmedien GmbH, 2014. s. 886. ISBN 978-3-658-02343-0.

O'BRIEN, Jonathan. 2015. Category management in purchasing. A strategic approach to maximize business profitability. London : Kogan Page, 2015. s. 504. ISBN 978-0-7494-7230-6.

SCHUMACHER, Oliver. 2017.*Verkaufen auf Augenhöhe.* Wiesbaden : Springer Gabler, 2017. s. 136. ISBN 978-3-658-14572-9.

SCHWARTZ, Sophie, 2011: Addressing Category Management Dilemmas and Integrating Shopper Marketing to Enhance General Management Performance: scientific journal [online]. In: Northeast Decision Sciences Institute Proceedings. Quebec Canada: H2V 2J5 Outremont Montreal, 2011, roč. 25, č. 10,s.1206-1230.Dostupnéna:http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid12&sid=8bfced72-6d0b-4e1a b4e93b35037b4636%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWh3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=888446

UNDERHILL, Paco. 2002.*Proč nakupujeme, Jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej.* [prekl.] Aleš LISA. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2002. s. 253. ISBN 80-7261-055-4.

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Veronika Gogová
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: veronika.gogova@student.euke.sk

Manažment v teórii a praxi 4/2017
on-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente

ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

REMUNERATION OF EMPLOYEES

Mária SUČKOVÁ

ABSTRAKT
Obsahom článku je motivácia zamestnancov, druhy motivácie a odmeňovanie zamestnancov ako významný nástroj motivácie. Úlohou finančného odmeňovania je nielen získať a udržať kvalitných zamestnancov, ale motivovať zamestnancov k pracovnému výkonu. Náročnou úlohou je vytvoriť mzdový systém, ktorý zohľadňuje prínos, náročnosť a zodpovednosť pracovných miest v podniku a zároveň pôsobí spravodlivo.

Kľúčové slová: odmeňovanie, personálny manažment, motivácia, mzda, zamestnanci

JEL KLASIFIKÁCIA: M5

ÚVOD

Bez ľudí sa nedá nič dosiahnuť. Dobre pracujúci ľudia sú neoceniteľní a môžu veľmi pomôcť k nadobudnutiu vytýčených cieľov podniku. V dnešných časoch sa pre zamestnávateľa stáva stále väčšou výzvou získať, a hlavne udržať dobre pracujúcich zamestnancov. Motivácia je jedným z najdôležitejších nástrojov, ktorý je pri tomto probléme nápomocný. Práve motivácia, s ktorou je úzko späté aj odmeňovanie zamestnancov povzbudzuje ich pracovné nasadenie, iniciatívu a produktivitu. Preto je správne používanie motivačných nástrojov jednou z najpodstatnejších úloh každej organizácie. Cieľom tohto článku je teoreticky vymedziť a informovať čitateľa o základných pojmoch akými sú motivácia zamestnancov, pracovná motivácia, druhy motivačných faktorov a tiež základné termíny spojené s finančným odmeňovaním zamestnancov v rámci pracovného procesu.

VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA MOTIVÁCIE

Motiváciu Vetráková a kol. (2011, str. 155) definuje ako *„psychologický proces, t.j. interaktívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýnajú ho do činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. „Sú to všetky vnútorné hnacie sily človeka (priania, túžby, úsilie). Môžeme ju charakterizovať aj ako vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje, uvádza do pohybu".*

Podstatným faktorom úspešnosti organizácie, je motivácia zamestnancov. Skutočná motivácia vychádza z vnútorného presvedčenia človeka, že koná správne, že svojím dielom chce prispieť k naplneniu spoločného cieľa. Motivovaní pracovníci vykonávajú prácu s vysokým nasadením svojich odborných spôsobilostí bez závažných výkyvov, majú odhodlanie pracovať a neustále sa zlepšovať, intenzívne hľadať a nachádzať spôsoby dosiahnutia vízií a cieľov organizácie, v ktorej sú zamestnaní.

Predpoklady efektívnosti a účinnosti systému motivácie v organizácii (Kubalák, 2013):

1. Vymedzenie cieľov motivácie manažérov, ale aj ostatných zamestnancov organizácie.
2. Zaistenie uplatňovania základných princípov motivácie.
3. Presadzovanie obligátnych a nepovinných stimulov motivácie.

4. Komplexná príprava manažérov na efektívne presadzovanie systému motivácie.
5. Priebežné monitorovanie motivačného procesu vo všetkých útvaroch podniku.

Motivovať pracovníkov znamená pochopiť okolnosti, ktoré podporujú, a zároveň bránia motivovaniu. Tieto okolnosti sú označované ako motivačné faktory, ktoré môžu pôsobiť rôzne, preto je samotný pojem „pracovná motivácia" používaný v odlišnom zmysle. Pracovníci môžu byť motivovaní z rôznych dôvodov, aby sa stali zamestnancami organizácie, boli voči nej lojálni, zotrvali v nej a podávali požadovaný alebo vyšší výkon.

Druhy motivačných faktorov

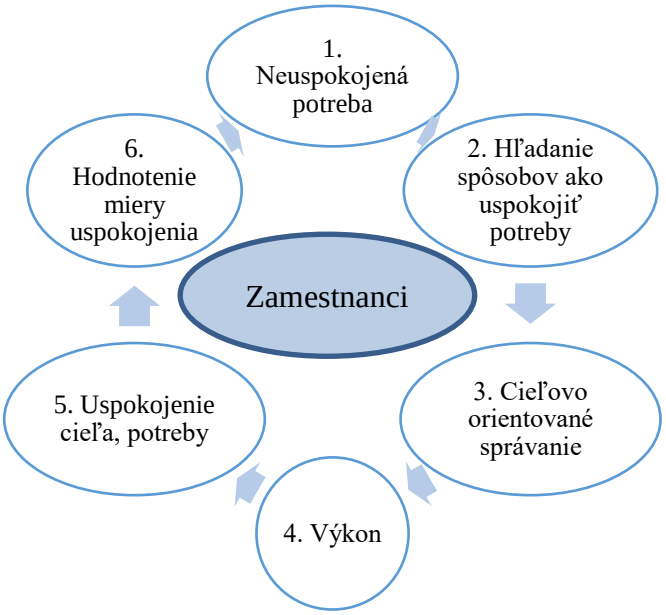
Motivačné faktory môžeme rozdeliť z rôznych hľadísk. Naše rozdelenie na vnútorné a vonkajšie faktory vychádza z predpokladu, že zdrojom uspokojenia je práca ako taká alebo jej výsledok.

Vnútorné faktory motivácie (Urban, 2017):

- Samostatnosť, vychádza z prirodzenej ľudskej potreby riadiť svoju činnosť, takisto ako aj možnosť rozvíjať a zdokonaľovať
- nové schopnosti.
- Viditeľné výsledky práce, je často najsilnejším faktorom. Ľudia chcú za svojou prácou vidieť konkrétne výsledky, ktoré im zvyšujú sebadôveru a sebavedomie.
- Spoločenský zmysel a význam, tento faktor sa predovšetkým viaže na prínos vykonanej činnosti pre zákazníka alebo spoločnosti ako celku.

K vonkajším faktorom motivácie patrí to, čo zamestnanec za správne a načas odvedená prácu získa od organizácie. Ide predovšetkým o finančnú odmenu (mzda, bonus, prémia), povýšenie, pochvalu a uznanie, osobnú alebo odbornú prestíž.

Základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina, ktorá názorne popisuje proces, v priebehu ktorého vzniká pracovná motivácia (Obrázok 1).



Obrázok 1: Základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vetráková a kol., 2011, s. 156.

CHARAKTERISTIKA A ROZDELENIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE

Pracovná motivácia predstavuje motiváciu pracovníkov v pracovnej činnosti. V súvislosti s rozlíšením na vnútornú a vonkajšiu motiváciu sú v rámci pracovnej motivácie používané pojmy intrinsická a extrinsická motivácia (Nakonečný, 1992). Extrinsická motivácia je vedená motívmi, ktoré priamo nesúvisia so samotnou prácou. K tejto motivácii dochádza, ak organizácia poskytne zamestnancom pracovné zdroje a podporuje ich pri dosahovaní cieľov a pracovnom snažení, napríklad, skvalitňovaním pracovného prostredia, udržiavaním istoty zamestnania, vytváraním priaznivej tímovej atmosféry a zvyšovaním platu. Na druhej strane pri intrinsickej motivácii motívy vychádzajú priamo z človeka a z jeho vzťahu k práci. Zamestnanec pracuje najmä kvôli pozitívnym pôžitkom, ktoré mu samotná práca prináša. Intrinsicky motivujúca práca je práca, ktorá uspokojuje tzv. vyššie potreby zamestnanca. Medzi tieto potreby môžeme zaradiť najmä sebarozvoj, sebaúcta a úspech. Výsledkom intrinsicky motivujúcej práce je vyššia aktivizácia zamestnancov, lojalita, duševná rovnováha a zdravie a v neposlednom rade celková spokojnosť zamestnanca v práci.

V súvislosti s motivovaním sa používajú aj pojmy stimulácia a stimul. Stimulácia je podnecovanie motivácie zvonku a stimul predstavuje vonkajšiu pohnútku k činu (Bašistová - Olexová, 2012).

Motivácia je potrebná všade tam, kde je prítomný výkon. Mohlo by sa zdať, že vzťah motivácie a výkonu je jednoduchý, avšak pomerne rozšírený je názor, že čím je motivácia silnejšia, tým vyšší je aj výkon zamestnanca. V plnej miere to však neplatí, aj osobná skúsenosť mnohých z nás hovorí, že ak niečo chceme veľmi dosiahnuť, nie stále sa to aj podarí. Dôsledky nízkej motivácie sú zrejmé, keď človek nechce, respektíve chce málo, výsledky jeho činnosti sú neuspokojivé. V prípade nadmernej motivácie, výsledky taktiež nie sú uspokojivé. Nadmerná motivácia sa často aplikuje pri veľmi dôležitých úlohách, či situáciách s možnosťou získať atraktívnu odmenu, čo so sebou prináša aj vysokú mieru vnútorného, či psychického napätia, ktorý znižuje celkový výkon zamestnanca. Vzťah medzi úrovňou motivácie, náročnosťou úloh a výkonom graficky znázorňuje tzv. Yerkesov- Dodsonov zákon ktorý ma tvar obrátenej U-krivky, ktorý hovorí, že ak motivácia pracovníka presiahne určitú hranicu, úroveň jeho výkonu sa, paradoxne, zníži. Optimálna motivácia a jej úroveň závisia od typu obťažnosti úlohy (Horváthová – Bláha - Čopíková, 2016).

Vďaka celkovej kvalite pracovného života pociťujú zamestnanci vnútorné uspokojenie a taktiež docielenie svojich osobných cieľov.

Pracovná činnosť je usmernená psychikou človeka, súčasťou ktorej je motivácia. Organizácie majú, pochopiteľne, záujem robiť všetko to, čo by viedlo k dosiahnutiu vysokej úrovne pracovnej zaangažovanosti a pracovných výkonov zamestnancov. Pozornosť je upriamená najmä na spôsoby a metódy motivovania, štýl vedenia ľudí, dizajn pracovných miest. Taktiež sa využívajú rozmanité nástroje akými sú stimuly, odmeny a organizačné pomery, v ktorých ľudia pracujú.

Počas pracovného procesu sa od zamestnancov očakáva istý pracovný výkon, pracovné správanie, ktoré nemusí zodpovedať ich osobným cieľom, víziám a túžbam. Preto je potrebné koordinovanie, ovplyvňovanie a vytváranie motivačného prostredia zo strany zamestnávateľa, aby sa pri dosahovaní cieľov organizácie, zároveň dosahovali aj osobné ciele zamestnancov (Vetráková a kol. 2011).

K dosiahnutiu osobných cieľov zamestnancov môžu výrazne napomôcť poskytnuté benefity zo strany zamestnávateľa. ,,Plat nie je všetko" Z prieskumu agentúry v roku 2016 vyplynulo, že takmer 80 percent zamestnancov si vyberá prácu aj podľa ponuky benefitov. Boj o zamestnanca motivuje takisto aj podniky ponúkať viac nefinančných benefitov, z ktorých najlukratívnejšia je kombinácia nefinančných, zdravých a dlhodobých benefitov.

Tabuľka 1*:* Najviac uprednostňované benefity podľa prieskumu agentúry ACRC

Uprednostňované benefity	**Percentuálne vyjadrenie (v %)**
Stravné lístky s hodnotou nad rámec zákona	38,6
Dovolenkové dni navyše	36
Regenerácia a oddych zamestnancov	55,8

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov z prieskumu ACRC, 2016.

Prieskum vykonaný agentúrou ACRC v roku 2016, ktorého vzorku tvorilo 1029 respondentov žijúcich na Slovensku v rozmedzí 20-60 rokov života nám hovorí, že ľudia najviac uprednostňujú stravné lístky s hodnotou vyššou ako stanovuje zákon (38,6 percent), dovolenkové dni navyše (36 percent). Myšlienku že firmy by sa mali starať aj o regeneráciu a oddych zamestnancov zdieľa 55,8 percent respondentov (Red, 2017).

V opačnom prípade nedostatočnej motivácie zamestnancov dochádza k zvýšenej miere kontroly práce, predlžovaniu pracovného času manažérov, ale aj k zvýšenému počtu konfliktov na pracovisku, čo vo významnej miere bráni k dosahovaniu cieľov organizácie. Skutočnosť, že zamestnancom chýba pracovná motivácia sa preukazuje vo viacerých oblastiach, ktorých prehľad uvádzame v nasledujúcej tabuľke (Vetráková a kol., 2011).

Tabuľka 2*:* Dôsledky absentujúcej motivácie pracovníkov

Znižuje sa	**Zvyšuje sa**
-kvalita, tempo a záujem o prácu	-fluktuácia, absencia
-kreatívna úroveň	-mrhanie časom (prestávky, dlhé rozhovory)
-ochota prijať zodpovedať	-spochybňovanie zabehnutej politiky
-dochvíľnosť zamestnancov	-odčerpávanie financií organizácie
-osobná účasť na kultúrnych podujatiach	-šírenie fám, vyrušovanie ostatných pri práci
-pozornosť	-spochybňovanie zabehnutej politiky

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Vetráková a kol. 2011, s. 164.

Základné nástroje pracovnej motivácie

Pre úspešnú motiváciu zamestnancov sú podstatné dva predpoklady. Prvý predpoklad spočíva v správnom zvolení motivačných faktorov, ktoré odpovedajú podmienkam, organizačným možnostiam a potrebám zamestnancov. Na ich správnom využívaní je založený druhý predpoklad, teda na tom, či sú uplatňované tam, kde je to pre motiváciu pracovníkov v organizácii potrebné. Medzi základné nástroje pracovnej motivácie patria odmeny a sankcie. V podniku je potrebné s týmito nástrojmi určitým spôsobom pracovať, nie len ich využívať, ale aj na nich zamestnancov v dostatočnej miere upozorňovať.

Odmeny

Väčšina pracovných činností je činnosťou motivovanou, t. z., že vykonávanie práce zamestnanca je vedené predstavou, že za jej uskutočnenie získa niečo, čo uspokojí jeho potreby. Uspokojenie potrieb, ktoré zamestnanec na základe vykonanej činnosti získa, môžeme chápať ako jeho odmenu. Najčastejšou a najsilnejšou odmenou sú peniaze, tie je možné použiť na uspokojenie rôznych potrieb. Avšak, pojem odmena netvorí iba finančná odmena, ale čokoľvek, čo je pre zamestnanca príjemné a motivačné k opätovnému vykonávaniu danej činnosti.

Finančné odmeny pôsobia spravidla až po odvedení práce. Mali by pôsobiť ako motivátory, to znamená nabádať k vyššiemu pracovnému úsiliu, iniciatíve, podnetom a

zodpovednosti. Nemali by však byť „automatické", ich poskytovanie sa má viazať na určité výsledky zamestnanca. Odmena, ktorú zamestnanec získa aj napriek tomu, že nevynaloží žiadne pracovné úsilie nemá žiaden motivačný vplyv rovnako ako aj väčšina finančných prostriedkov. Sú podstatné pre jeho pracovnú stabilitu, obmedzenie alebo úplné odstránenie jeho nespokojnosti.

Vroomova teória očakávania vychádza z presvedčenia, že úsilie zamestnancov povedie k výkonnosti a výkonnosť povedie k odmenám (Vroom, 1964). Organizácia musí rozlišovať medzi dobrými, priemernými a slabými pracovníkmi tým, že jasne a transparentne spája odmeny s výkonom a poskytuje najlepším zamestnancom príležitosti na pokrok. Tento systém odmeňovania musí poskytovať konkurenčnú kompenzáciu zamestnancov vo vzťahu k odvetviu. Odmeny môžu byť pozitívne alebo negatívne. Čím je odmena vyššia, tým je pravdepodobnejšie, že zamestnanec bude vysoko motivovaný (Lee, Rashke, 2016).

Pozitívna motivácia sa označuje ako motivácia na základe odmien, slúži k podpore správania, ktoré je žiadúce pre organizáciu a chce ho podporiť.

Sankcie

Negatívna motivácia je daná sankciami alebo hrozbou istého trestu. Napríklad, ak zamestnanec nevykoná prácu správne, či načas môže mu byť sankciou znížená alebo úplné odobraná odmena, čo pre zamestnanca nie je príjemné. Snaha o zvýšenie výkonu prostredníctvom sankcií je vhodné, ak znížený výkon zamestnanca je zámerný. Pozitívna motivácia je, spravidla, produktívnejšia. Karhať zamestnancov za to, že nezvládajú svoju prácu následne vedie k rastúcej nespokojnosti a zvýšenému počtu odchodov z organizácie.

Nevhodné motivačné nástroje

K nevhodným motivačným nástrojov môžeme zaradiť aj niektoré motivačné praktiky, ktoré sú používané zámerne, avšak podniky si častokrát neuvedomujú ich vedľajšie dôsledky.

K spomínaným nástrojom radíme (Urban, 2017):

- Vyhlasovanie zamestnanca roka, mesiaca a pod. – zdanlivo, nie je na tejto praktike nič zlé, hlavným cieľom je motivovať zamestnanca, aby podal čo najvyšší výkon. Problémom však je, že výkon ostatných, ktorý odviedli dobrú prácu by nebol odmenený a ostal by nepovšimnutý. Vhodnejšou variantov tohto nástroja je prejaviť uznanie každému, kto dosiahol určitú úroveň alebo kritérium výkonu.
- Vytváranie zvláštnych kategórií zamestnancov, napríklad tzv. ,,talentov". Práca ,,talentovaných" zamestnancov sa zakladá na vnútornej motivácii. Vyžadujú možnosť pracovať samostatne, bez veľkých zásahov a obmedzení nadriadeného a tak, plne využívať svoje schopností. Pokiaľ im to organizácia dovolí, sú spokojní. Vytvorenie takejto skupiny zamestnancov má skôr nepriaznivý dopad v tom, že poškodzuje motiváciu tých, ktorý do spomínanej skupiny neboli zaradení.
- Nevhodné porovnávanie a súťaženie- ide o podobnú chybu ako v predchádzajúcich dvoch prípadoch, ale často s ešte horším dopadom. Základom je predpoklad, že dobré hodnotenie nemôžu dostať všetci súčasne a tiež to, že dôležitým nástrojom motivácie je súťaženie.

FINANČNÉ ODMEŇOVANIE

Úlohou finančného odmeňovania je získať a udržať kvalitných zamestnancov, zároveň ich motivovať k rastu ich výkonov, či rastu produktivity práce. V neposlednom rade finančné odmeňovanie zabezpečuje aj tzv. vnútornú spravodlivosť v odmeňovaní. Vytvára štruktúru miezd, ktorá je adekvátna prínosu, náročnosti, ale aj zodpovednosti jednotlivých pracovných miest (Urban, 2017).

Mzda

Zákon č. 311/2001 Z. z. § 118 ods. 2 definuje mzdu ako *„peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu*"

Za mzdu nemôžeme považovať najmä:

- náhrada mzdy,
- odstupné,
- odchodné,
- cestovné náhrady vrátane nenárokových cestovných náhrad,
- príspevky zo sociálneho fondu,
- príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie,
- daňový bonus,
- náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti zamestnanca, atď.

Výška mzdy nesmie byť nižšia ako je aktuálna výška minimálnej mzdy za daný rok.

Za mzdu môžeme považovať:

- základnú mzdu,
- osobné ohodnotenie,
- periodické prémie,
- cieľové prémie,
- naturálnu mzdu,
- príplatky a doplatky.

Podľa § 119 ods. 3Zákona č. 311/2001 Z. z.: *„v mzdových podmienkach zamestnávateľ dohodne najmä formy odmeňovania zamestnancov, sumu základnej zložky mzdy a ďalšie zložky plnení poskytovaných za prácu a podmienky ich poskytovania. Základnou zložkou mzdy je zložka poskytovaná podľa odpracovaného času alebo dosiahnutého výkonu.*"

Minimálne mzdové nároky

Všetci zamestnávatelia by mali udržiavať mzdové rozdiely medzi pracovnými pozíciami na základe rozdelenia a popisu pracovných miest. Je ťažké zdôvodniť vytvorené mzdové rozdiely medzi pracovnými pozíciami, bez informovanosti niekoľkých kľúčových faktorov, ktorými sú (Martin, 2007):

1. Trhová hodnota práce- je založená na vedomosti, koľko platí iný zamestnávateľ za rovnakú prácu v danej lokalite. Ak si podnik želá udržať kvalitných pracovníkov, odporúča sa platiť mierne nad trhovú hodnotu práce.
2. Dostupnosť vhodnej pracovnej sily- pri tomto faktore sa vyskytujú otázky typu:
   a. Je možné zamestnanca školiť v organizácii tak, aby vykonával žiadanú prácu?
   b. Je ponuka školiteľov a vhodných pracovných síl dostatočná alebo nedostatočná?
3. Dostupnosť požadovanej úrovne zručností- ak nie je možné pracovnú silu vyškoliť, je dostatok alebo nedostatok pracovnej sily, ktoré zodpovedajú požadovaným zručnostiam? Mnoho zamestnancov oceňuje možnosť zlepšovať svoje osobné zručnosti, dôležité ale je, aj tieto získané zručnosti využívať v praxi.
4. Konkrétne požiadavky organizácie
5. Zvláštne požiadavky pracovného miesta
6. Dlhodobý rozvoj organizácie- záleží na tom, či podnik hľadá krátkodobých (napr. na určitý projekt) alebo dlhodobých zamestnancov.

Na udržanie mzdových rozdielov medzi rôznymi pracovnými pozíciami, ktoré sa od seba líšia náročnosťou a charakterom práce nám výrazne pomôžu minimálne mzdové nároky, na základe ktorých môžeme konkrétneho zamestnanca s konkrétnou pracovnou pozíciou

primerane odmeniť.

Zákon č. 311/2001 Z. z. §120 ods. 1 hovorí, že: *„zamestnávateľ, u ktorého nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve, je povinný zamestnancovi poskytnúť mzdu najmenej v sume minimálneho mzdového nároku určeného pre stupeň náročnosti práce príslušného pracovného miesta. Ak mzda zamestnanca v kalendárnom mesiaci nedosiahne sumu minimálneho mzdového nároku, zamestnávateľ poskytne zamestnancovi doplatok v sume rozdielu medzi dosiahnutou mzdou a sumou minimálneho mzdového nároku ustanoveného pre stupeň patriaci príslušnému pracovnému miestu.*"

Tabuľka 3*:* Sadzby minimálnych mzdových nárokov

Stupeň náročnosti pracovného miesta	Koeficient minimálnej mzdy	Hodinové sadzby v € pre ustanovený pracovný čas			Mesačné sadzby v €
		40 hod. týždenne	38,75 hod. týždenne	37,5 hod. týždenne	
1	1	2,5000	2,5806	2,6667	435,00
2	1,2	3,0000	3,0968	3,2000	522,00
3	1,4	3,5000	3,6129	3,7333	609,00
4	1,6	4,0000	4,1290	4,2667	696,00
5	1,8	4,5000	4,6452	4,8000	783,00
6	2	5,0000	5,1613	5,3333	870,00

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR (2017)

V tabuľke 3 môžeme vidieť sadzby minimálnych mzdových nárokov pre stupne náročnosti pracovných miest, ktoré sú vypočítané z minimálnej mzdy prostredníctvom koeficientov minimálnej mzdy

- v eurách za hodinu pre najčastejšie uplatňované dĺžky ustanoveného týždenného pracovného času na pracovisku zamestnanca a
- v eurách za mesiac (mesačné sadzby) pre zamestnanca pracujúceho v ustanovenom týždennom pracovnom čase, ktorý v mesiaci odpracuje plný mesačný fond pracovného času (Employment.gov.sk, 2017).

ZÁVER

Pracovná sila je najvýznamnejším výrobným faktorom, preto je potrebné jej venovať náležitú pozornosť. Dostatočnou motiváciou, aplikáciou motivačných faktorov a vhodným systémom odmeňovania si podnik vytvára konkurenčnú výhodu pre získavanie a udržanie kvalitných zamestnancov. Väčšina podnikov považuje riadenie pracovného výkonu a sledovanie produktivity práce za svoju prioritu (Olexová – Mesároš – Bašistová, 2011) , z čoho taktiež vyplýva úloha podniku v oblasti motivácie. Podnik by mal preto zvoliť optimálny systém odmeňovania, pretože práve ten je efektívnym nástrojom, ktorý zvyšuje výkonnosť zamestnancov pri úspešnom dosahovaní podnikových cieľov.

LITERATÚRA

BAŠISTOVÁ, A. – OLEXOVÁ, C. 2012. *Organizačná kultúra ako nástroj riadenia ľudských zdrojov.* Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 222 s. ISBN 978-80-225-3482-6

DAVID, Martin. 2007. *Personalistika od A do Z*. 1 vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra - BLÁHA, Jiří – ČOPÍKOVÁ, Andrea. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KUBALÁK, Milan. 2013. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov.* 1 vyd. Žilina: EUROKÓDEX, 2013. 536 s., ISBN 978-80-8155-016-4.

LEE, Michael – RASHKE, Robyn. 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Argumentsfor a set-theoretic approach. In *Journal ofi nnovation & Knowledge* [online], vol. 162-169. Pages 164. [cit. 24.11.2017]. <file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Temp/Rar$DI05.516/4.Understanding%20employee%20motivation.pdf>

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. 2017. *Minimálne mzdové nároky*. [online]. [cit. 24.11.2017]. Dostupné na internete: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavatela/odmenovanie/minimalne-mzdove-naroky>

NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

OLEXOVÁ, C. – MESÁROŠ, P. – BAŠISTOVÁ, A. 2011. Priority riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti. In *Trendy v podnikání [elektronický zdroj] : vědecký časopis Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni = business trends*. Plzeň : Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, cop. 2011. ISSN 1805-0603, roč. 1, č. 1 (2011), s. 11-19.

RED, 2017. Čo vám firma dáva okrem platu? Pozrite si najobľúbenejšie benefity. In *Hospodárske noviny* [online]. [cit. 17.11.2017].ISSN: 1335-4701. Dostupné na internete:<http://hnonline.sk/expert/950265-co-vam-firma-dava-okrem-platu-pozrite-si-benefity-najlepsich-zamestnavatelov>

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňovaní pracovníků: Co musíte vědět, aby ste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VETRÁKOVÁ, Milota a kol. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. 1 vyd. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.

VYBÍHAL, Václav a kol. 2017. *Mzdové učetnictví: Praktický průvodce*. 12 vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2017. 464 s. ISBN 978-80-271-9626-5.

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

INFORMÁCIE O AUTOROVI

Mária Sučková
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Tajovského 13, 041 30 Košice
e-mail: maria.suckova@student.euke.sk