

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2018/36093656568566276

SYSTÉM ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV
VO VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

2018

Silvia Mojžišová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

SYSTÉM ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV
VO VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v obchode a cestovnom ruchu

Študijný odbor: Obchodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: PhDr. Martin Hudec, MBA

Bratislava 2018

Silvia Mojžišová

Čestné prehlásenie

Čestne prehlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a uviedla som všetky použité literárne a iné odborné zdroje.

V Bratislave, 12.4.2018

Silvia Mojžišová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som rada pod'akovala PhDr. Martinovi Hudecovi, MBA za cenné odborné rady a pripomienky pri vypracovávaní tejto bakalárskej práce. Tiež by som chcela vyjadriť vďaku generálnemu riaditeľovi spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o., Ing. Karolovi Tisončíkovi za poskytnuté informácie, a ochotu poradiť.

ABSTRAKT

MOJŽIŠOVÁ, Silvia: *Systém odmeňovania zamestnancov vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: PhDr. Martin Hudec, MBA – Bratislava: OF, 2018, 71 s.

Cieľom záverečnej práce je analýza modelu odmeňovania vyššieho manažmentu uplatňovaného vo vybranom podniku a návrhu na zlepšenie tohto odmeňovania. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 12 schém, 15 tabuliek a 2 grafy. V úvode prvej kapitoly sa zameriavame na význam ľudských zdrojov v pracovnom procese. Vysvetľujeme základné pojmy a teoretické východiská, ktoré vychádzajú z aktuálnej odbornej literatúry. V jednotlivých podkapitolách charakterizujeme vybrané druhy odmeňovania uplatňované v SR ale aj v zahraničí. V ďalšej časti vymedzujeme hlavný cieľ a čiastkové ciele záverečnej práce a definujeme hypotézy. V tretej kapitole špecifikujeme výskumné metódy, ktoré sme použili na zodpovedanie hlavného cieľa. V záverečnej kapitole, ktorá je venovaná praktickej časti, charakterizujeme vybranú spoločnosť a jej organizačnú štruktúru. Interpretujeme systém odmeňovania uplatňovaný na pozíciách vyššieho manažmentu vybraného podniku a popisujeme jeho jednotlivé zložky. Na základe získaných informácií o vybranej spoločnosti, v závere štvrtej kapitoly, zhodnocujeme uplatňovaný systém odmeňovania a navrhujeme zlepšenia. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh zlepšenia systému odmeňovania a jeho postupné zavádzanie tak, aby viac zohľadňoval skutočný pracovný výkon a mal väčší motivačný potenciál.

Kľúčové slová:

systém odmeňovania, ľudské zdroje, metódy odmeňovania, výkonové metódy odmeňovania, metódy hodnotenia práce

ABSTRACT

MOJŽIŠOVÁ, Silvia: *The Remuneration System in a Chosen Enterprise*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. Bachelor's thesis supervisor: PhDr. Martin Hudec, MBA – Bratislava: OF, 2018, 71 p.

The aim of the final thesis is to analyze the higher management remuneration model applied in the chosen enterprise and the proposal to improve this system. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 12 diagrams, 15 tables and 2 charts. In the introduction to the first chapter, we focus on the importance of human resources in the work process. We explain the basic concepts and the theoretical basis based on the actual domestic and foreign literature. In the individual subchapters we characterize selected types of remuneration applied in the Slovak Republic as well as abroad. In the next part we define the main goal and partial objectives of the final thesis and define the hypotheses. In the third chapter, we specify the research methods we used to meet the primary goal. In the final chapter, which is devoted to the practical part, we characterize the selected company and its organizational structure. We interpret the remuneration system applied to the senior management positions of the chosen enterprise and describe its individual components. On the basis of the information obtained about the chosen enterprise, at the end of the fourth chapter, we evaluate the applicable remuneration system and propose improvements. The solution to this issue is to propose an improvement of the remuneration system and its gradual implementation so as to take more into account the actual work performance and have a greater incentive potential.

Key words:

remuneration, human resources, methods of remuneration, productivity methods in remuneration, assessment methods related to the work performance

OBSAH

Zoznam ilustrácií

Zoznam tabuliek

Zoznam grafov

Zoznam skratiek

Úvod.....	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 Význam ľudských zdrojov v pracovnom procese.....	14
1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov.....	16
1.1.2 Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov.....	19
1.1.2.1 Americký MLZ	20
1.1.2.2 Európsky MLZ	21
1.1.2.3 Japonský MLZ	22
1.1.3 Globalizácia a diverzita pracovnej sily	23
1.2 Konceptia riadenia systému odmeňovania	25
1.2.1 Medzinárodné riadenie odmeňovania	26
1.2.2 Strategický manažment	27
1.2.2.1 Strategické odmeňovanie	28
1.2.3 Politika odmeňovania	30
1.3 Hodnotenie pracovných výkonov	31
1.3.1 Sumárne metódy hodnotenia práce	31
1.3.2 Analytické metódy hodnotenia práce	32
1.4 Štruktúra systému odmeňovania	34
1.4.1 Mzdovotvorné faktory	36
1.4.2 Celková odmena	37
1.4.3 Transakčné formy odmeňovania	38
1.4.4 Výkonové odmeňovanie	40
1.4.4.1 Individuálne výkonové odmeňovanie	41
1.4.4.2 Kolektívne výkonové odmeňovanie	41
1.4.4.3 Systémy výkonových odmeňovaní	42
1.4.5 Zamestnanecké výhody	45
2 Cieľ práce	47
3 Metodika práce a metódy skúmania	48
4 Výsledky práce a diskusia	50
4.1 Charakteristika spoločnosti	50
4.1.1 Organizačná štruktúra	52
4.2 Systém odmeňovania na pozíciách vyššieho manažmentu	54
4.2.1 Mesačná mzda	55
4.2.2 Štvrťročná odmena	60
4.2.3 Ročný bonus	62
4.2.4 Zamestnanecké benefity	63
4.3 Zhodnotenia a odporúčania	64
Záver	68
Zoznam použitej literatúry	70

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

- Schéma č. 1** Riadenie ľudských zdrojov
- Schéma č. 2** Model medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov
- Schéma č. 3** Proces strategického riadenia pre plánované a spontánne stratégie
- Schéma č. 4** Prvky systému odmeňovania a ich vzájomné vzťahy
- Schéma č. 5** Mzdotvorné faktory
- Schéma č. 6** Zložky celkovej odmeny
- Schéma č. 7** Podiel Rhiag Grop a LKQ Corporation v Európe
- Schéma č. 8** Sieť predajní AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. na Slovensku
- Schéma č. 9** Sieť autoservisov AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. na Slovensku
- Schéma č. 10** Organizačná štruktúra spoločnosti
- Schéma č. 11** Schéma odmeňovania vyššieho manažmentu
- Schéma č. 12** Vzťahy medzi úrovňami zisku

ZOZNAM TABULIEK

- Tabuľka č. 1** Príklad bodového hodnotenia jednotlivých stupňov vybraných subfaktorov a platených faktorov
- Tabuľka č. 2** Peňažná stupnica pre faktor mentálnej požiadavky na pracovných miestach
- Tabuľka č. 3** Vývoj počtu zamestnancov
- Tabuľka č. 4** Príklad mesačného plnenia KPI
- Tabuľka č. 5** Stanovenie váh jednotlivých KPI a rozpätia plnenia KPI
- Tabuľka č. 6** Príklad výpočtu mesačnej mzdy
- Tabuľka č. 7** Príklad pridelených bodov pri štvrt'ročnom hodnotení
- Tabuľka č. 8** Slovné hodnotenie kritéria – Dodržanie časového rozvrhu úlohy
- Tabuľka č. 9** Slovné hodnotenie kritéria – Finančná výkonnosť divízie
- Tabuľka č.10** Slovné hodnotenie kritéria – Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy
- Tabuľka č.11** Prepočet dosiahnutých bodov pri štvrt'ročnom hodnotení na výšku štvrt'ročnej odmeny
- Tabuľka č. 12** Príklad ročného bonusu za rok
- Tabuľka č. 13** Navrhovaná schéma odmeňovania vyššieho manažmentu
- Tabuľka č. 14** Priradenie zodpovednosti za jednotlivé položky
- Tabuľka č. 15** Priradenie zodpovednosti za jednotlivé položky - sumy

ZOZNAM GRAFOV

- Graf č. 1** Závislosť splnenia plánu a výšky odmeny pri KPI 1, KPI4 a KPI5
- Graf č. 2** Závislosť splnenia plánu a výšky odmeny pri KPI2 a KPI3

ZOZNAM SKRATIEK

B2B	Obchodný vzťah medzi dvomi obchodnými stranami (bussiness-to-bussiness)
B2C	Obchodný vzťah medzi spoločnosťou a koncovým spotrebiteľom (bussiness – to-consumer)
BSC	Metoda Balanced scorecard
EAT	Čistý zisk (Earnings after Taxes)
EBT	Zisk pred zdanením (Earnings befor Taxes)
EBIT	Zisk pred odpočítaním úrokov a daní (Earnings Before Interest and Taxes), v BASF Group zodpovedá príjmom z prevádzok
EBITDA	Zisk pred odpočítaním úrokov, daní, odpisov a amortizácie (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization); indikátor prevádzkovej účinnosti spoločnosti
EÚ	Európska únia
KPI	Kľúčové ukazovatele výkonnosti (Key Performance Indicators)
MLZ	Manažment ľudských zdrojov
RLZ	Riadenie ľudských zdrojov
WLB	Zosúladenie osobného a pracovného života (Work-life-Balance)

Úvod

Odmeňovanie pracovníkov je jedna z najzávažnejších personálnych činností, ktorá na seba upriamuje pozornosť ako vedenia podniku, tak zamestnancov. Stoja tu proti sebe zamestnanec so svojimi schopnosťami a odvedeným pracovným výkonom a podnik, ktorý zamestnanca potrebuje na dosiahnutie svojich cieľov a zohľadňuje svoje záujmy. Pre spokojnosť obidvoch strán je preto dôležité, aby odmena bola stanovená transparentne a spravodlivo.

Odmena za vykonanú prácu výrazne ovplyvňuje kvalitu ľudského kapitálu v podniku. Je jedným z hlavných faktorov pri získavaní nových zamestnancov. V posledných rokoch je na Slovensku stále aktuálnejší problém s obsadzovaním niektorých pracovných pozícií zamestnancami s adekvátnym vzdelaním a pracovnými skúsenosťami, čo je jeden z dôvodov, prečo by mala každá spoločnosť predchádzať situáciám, kedy výkonní a šikovní zamestnanci odchádzajú k inému zamestnávateľovi. Odchod do iného podniku môže byť aj ten, že sa im nastavený systém odmeňovania nezdá dostatočne motivujúci. Spravodlivý systém odmeňovania je jedným z dôležitých motivačných faktorov ak zohľadňuje skutočný pracovný výkon. Zamestnancov, ktorých pracovná pozícia to umožňuje a odvádzajú dobrú prácu, odmeňovanie na základe presného merania výkonov uspokojuje a dostatočne motivuje. Tento systém im umožňuje ovplyvniť výšku svojej odmeny, ktorú by formou pevnej mzdy nemali šancu dosiahnuť.

Ako tému záverečnej práce sme si zvolili systém odmeňovania zamestnancov vo vybranom podniku, pričom cieľom je overenie v praxi, že takýto systém funguje a najlepšie odráža vzťah medzi odvedenou prácou a odmenou. Spoločnosť AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o., na ktorej príklade aplikujeme teoretické poznatky, pôsobí na Slovensku od roku 1997 a jej hlavnou náplňou je obchodno-distribučná činnosť s náhradnými dielmi osobných a nákladných áut.

V prvej kapitole, teoretickej časti, sme upriamili pozornosť na charakteristiku problematiky ľudských zdrojov a stratégie odmeňovania. Ako zdroje informácií sme použili domáce a zahraničné publikácie odbornej literatúry. V závere kapitoly sme vybrali niektoré systémy odmeňovania, pričom sme sa zamerali hlavne na výkonové odmeňovania.

V ďalšej kapitole definujeme primárny cieľ, sekundárne ciele a definujeme hypotézy bakalárskej práce.

V tretej kapitole vymedzujeme výskumné metódy, ktoré sme použili v tejto záverečnej práci.

V štvrtej kapitole, ktorá je zameraná na praktickú časť, sme uviedli profil spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o.. Zamerali sme sa na uplatňovaný systém odmeňovania vyššieho manažmentu, kde na príklade sme ukázali, na akom princípe spoločnosť skúmané pozície zamestnancov odmeňuje. Po krátkej analýze aktuálneho systému odmeňovania, prechádzame k návrhu na zlepšenie odmeňovania, ktorého hlavným kritériom je efektivita.

1 Súčasný stav odmeňovania zamestnancov doma a v zahraničí

1.1 Význam ľudských zdrojov v pracovnom procese

Ľudský kapitál predstavuje podľa Bontisa „kombináciu inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učiť sa, meniť, inovovať a kreovať. Ak sú tieto vlastnosti riadne motivované, zabezpečujú dlhodobé prežitie organizácie“.¹

Súčasný podnikateľský prostredie kladie na podniky vysoké nároky na výkonnosť a efektívnosť, aby boli schopné uspieť v náročnom konkurenčnom boji. Pre výkonnosť a efektívnosť je okrem iných atribútov mimoriadne dôležitý ľudský faktor, ba priam rozhodujúci. Podniky by bez správnych ľudí na správnom mieste nemohli byť úspešné, pretože, ako uviedol Drucker (2006 s. 131), „žiadny podnik nemôže byť lepší ako jeho zamestnanci“. Z tohto dôvodu podniky začali identifikovať schopnosti, vedomosti a zručnosti nevyhnutné pre úspešné vykonávanie pracovných činností. Tieto kompetencie robia zamestnancov pre podnik výnimočnými a predstavujú potenciál na rozvoj podniku.²

V priebehu posledných niekoľko desiatok rokov, prešiel pracovný trh výraznými zmenami. Zamestnanci v dnešnej dobe majú, vďaka globalizácii, mnoho možností pracovného uplatnenia a tendenciu vyskúšať viacej pracovných pozícií. Vzhľadom na nemalé prostriedky, ktoré podniky investujú do vzdelávania svojich zamestnancov, snažia sa vyhýbať fluktuácii a o svojich zamestnancov sa starajú a motivujú ich k vernosti a lojalite. Koncept celoživotného vzdelávania je v súčasných podmienkach, neustáleho technického rozvoja, vysoko aktuálny. Musíme si uvedomiť, že zamestnanci sú významnými realizátormi stratégie podniku, preto treba neustále skúmať efektivitu a angažovanosť pri jej naplňaní.³

Významné postavenie v rámci spolupráce a komunikácie so zamestnancami predstavujú vedúci jednotlivých útvarov a manažéri. V ich každodennej náplni práce je

¹ BONTIS, Nick – DRAGONETTI, Nicola C. – JACOBSEN, Kristine – ROOS, Goran. *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. In: European Management Journal, 1999. Roč. 17. č. 4, s. 391–402. ISSN 0263-2373.

² DRUCKER, Peter F. *Drucker na každý deň: 366 zamyšlení a podnětu, jak dělat správné věci*. Praha : Management Pres, 2006. s. 431 ISBN 978-80-7261-140-2.

³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 265-271 ISBN 978-80-89710-27-0.

riešenie otázky ľudských zdrojov. Sú priamymi hodnotiteľmi pracovného výkonu, svedkami pracovného nasadenia a určujú pracovné úlohy pre jednotlivé pozície.

Zamestnanec strávi v práci viac ako 1/3 svojho života, preto pracovná spokojnosť zamestnancov, by mala byť významným aspektom riadenia organizácie. Vysokú kvalitu pracovného života je možné dosiahnuť systematickým úsilím podniku poskytnúť zamestnancom väčšiu možnosť ovplyvňovať svoju prácu. Prispievajú k tomu aj rôznorodé pracovné činnosti s vysokou mierou samostatnosti a poskytovanie spätnej väzby. Nesmieme opomenúť ani aspekt uspokojovania potrieb zamestnancov.

Pracovnú spokojnosť alebo nespokojnosť môžeme podľa Kocianovej (2010, s. 35) chápať ako komplexný jav na subjektívne vnímané a prežívané súvislosti jeho pracovného pôsobenia a je výsledkom hodnotenia podmienok a okolností práce. Je tiež ovplyvnená osobnostnými charakteristikami človeka, jeho individuálnymi preferenciami a má vplyv na utváranie jeho pracovných postojov. Keďže na pracovnú spokojnosť pôsobia mnohé skutočnosti, z ktorých je väčšina premenlivá v čase alebo situačne, môžeme skonštatovať, že môže byť premenlivá, nestála.

Väčšinou nebyva zamestnanec so všetkým nespokojný alebo so všetkým spokojný. Každý má svoje preferencie aspektov, ktoré sú pre neho viac alebo menej dôležité. Tieto faktory sú medzi sebou previazané a väčšinou nepôsobia izolovane. Faktory pôsobiace na pracovnú spokojnosť môžeme roztriediť na:

- *faktory týkajúcej sa vlastnej pracovnej činnosti* - charakter práce, podmienky a okolnosti práce, odmeňovanie, uznanie, ocenenie práce, možnosť profesijného rozvoja a pracovného postupu, starostlivosť o zamestnancov, štýl vedenia zamestnancov, medziľudské vzťahy na pracovisku, pracovné prostredie a bezpečnosť práce,
- *faktory na strane jedinca* - vek, pohlavie, rodinný stav, vzdelanie, pracovná prax, kultúrne špecifiká, sebahodnotenie, potreby, motivácia, postoj, hodnoty, záujmy,
- *mimopodnikové faktory* - napríklad medzinárodná a národná politika, ekonomická situácia v krajine, legislatíva, trh práce, mzdová úroveň, konkurencia v odvetví a iné.

Každý zamestnanec by zrejme vedel definovať, čo neprospieva k jeho pracovnej spokojnosti. Môžeme si spomenúť zopár takýchto faktorov:

- prevaha nepredvídateľných vplyvov na prácu
- časový stres

- pracovná záťaž
- nereálne pracovné nároky
- sociálna nepohoda na pracovisku a zlé vzťahy so spolupracovníkmi a nadriadenými
- nedostatok času na osobný a rodinný život
- psychosomatické dôsledky práce

Naopak, zamestnanci vítajú ak im zamestnávateľ umožní pracovať na pracovisku, kde sa stretnú nasledovné aspekty:

- jasne definovaná organizačná a personálna politika
- jasné a primerane určené ciele vlastnej práce
- rôznorodá práca
- samostatnosť pri práci
- príležitosť k využitiu vlastných schopností a skúseností pri práci
- ocenenie práce a sociálna pozícia v organizácii
- primerané finančné ohodnotenie
- optimálna spolupráca a medziľudské vzťahy
- bezpečnosť vykonávanej práce ⁴

V posledných rokoch sa zaviedol pojem WLB čo znamená rovnováha medzi prácou a osobným životom. Efektívna rovnováha života má hlavné piliere, a to pracovný výkon, výsledok a pôžitok, potešenie. Prevalha jedného z týchto prvkov vedie k nerovnováhe. Medzi základné nástroje realizácie WLB patria opatrenia v oblasti pracovnej doby, organizácie práce, pracovných podmienok, komunikačnej politiky manažmentu a rozvoja zamestnancov.⁵

Niektorí odborníci poukazujú na fakt, že doteraz nie je jasné, či je pracovná spokojnosť činiteľom pracovnej motivácie a vzťah pracovnej spokojnosti a pracovného správania nie je jednoznačný.

1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Tradičný prístup k riadeniu ľudí a ich práce má korene už v Taylorových zásadách vedeckého riadenia, kde odzrkadľuje situáciu na prelome 19. a 20. storočia. Zameriava sa

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Univerzita Grada Publishing, 2010. s. 34-36 ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵ WORK LIFE BALANCE. [online]. 2017. [cit. 2017-01-05]. Dostupné na: <http://www.worklifebalance.com/>

na špecializáciu práce, presne definované úlohy, postupy a od toho sa odvíjajúce pracovné zaradenie.

Moderné riadenie ľudských zdrojov kladie dôraz na vytváranie pracovných pozícií, ktoré zodpovedajú schopnostiam a možnostiam každého pracovníka, pričom rešpektuje jeho individualitu. Táto nová koncepcia personálnej práce je jadrom riadenia podniku. Nové postavenie personálnej práce vyjadruje význam človeka ako ľudskej pracovnej sily, ktorá predstavuje najdôležitejší vstup a hnací motor činnosti podniku.

Medzi hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov podľa Koubeka (2015) patrí:

- usilovanie o zaraďovanie zamestnanca so správnymi vlastnosťami a zručnosťami na správnu pracovnú pozíciu
- optimálne využívanie pracovných síl
- personálny a sociálny rozvoj zamestnancov podniku
- dodržovanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí, ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnaneckej organizácie

K naplňovaniu týchto úloh slúžia jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov, ktoré podniku umožňujú získavať, využívať a rozvíjať potrebný počet schopných a motivovaných ľudí.

Na popredné miesto sa dostáva všetko čo zabezpečí podniku pružnosť, efektivitu a formovanie efektívneho personálu podniku. Mimoriadny dôraz sa kladie na zdravé vzťahy a starostlivosť o zamestnancov, čoho základným predpokladom je intenzívna komunikácia.⁶

Podľa Šikýřa (2017) sústred'uje riadenie ľudských zdrojov tieto činnosti:

- Vytváranie a analýza pracovných miest
- Plánovanie ľudských zdrojov
- Obsadzovanie voľných pracovných miest
- Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov
- Odmeňovanie zamestnancov
- Vzdelávania a rozvoj zamestnancov
- Starostlivosť o zamestnancov
- Využívanie personálneho informačného systému

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydanie Praha : Management Press, 2015. s. 16-19 ISBN 978-80-7261-288-8.

Skúsenosť nám ukazuje, že bez osobnostného rozvoja zamestnanca nie je možné uspokojivo plniť základné úlohy riadenia ľudských zdrojov.⁷

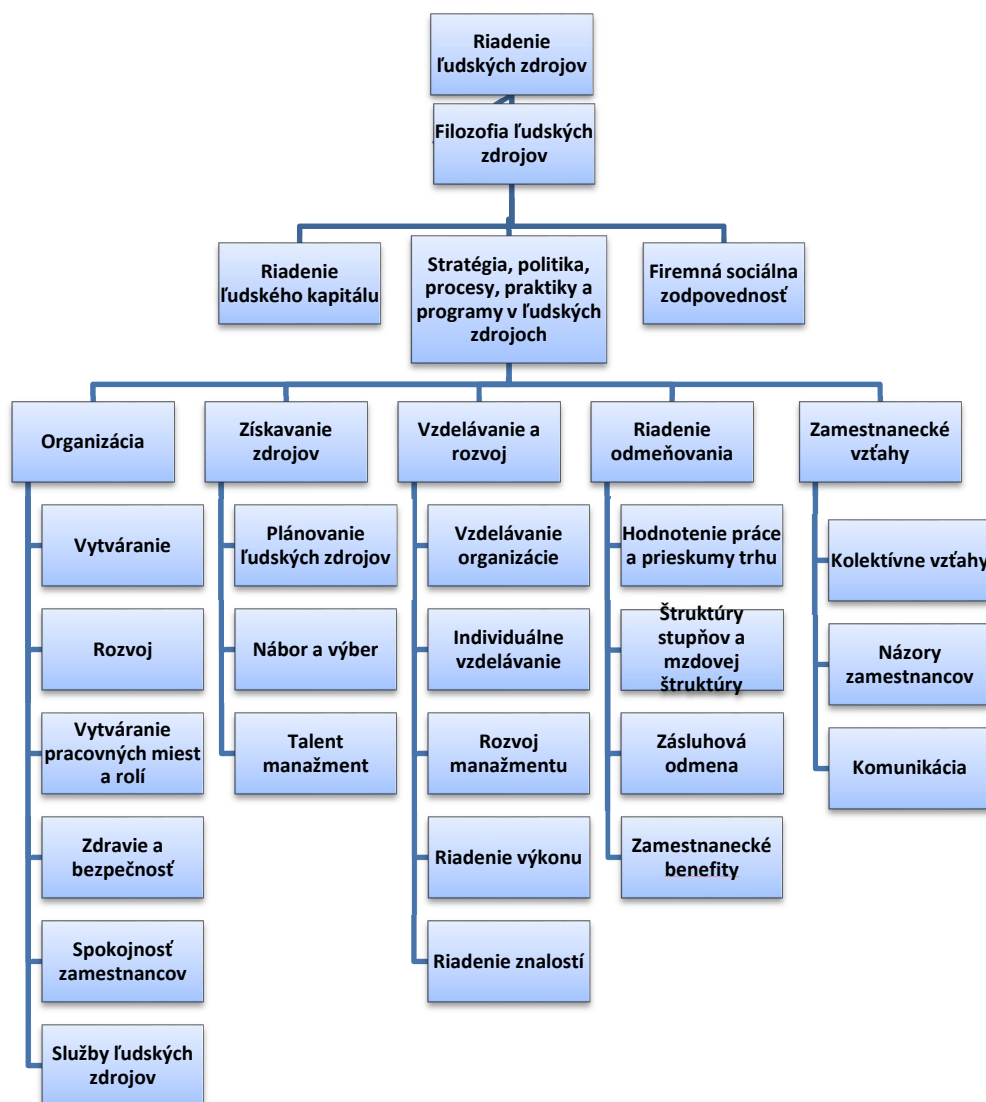


Schéma č. 1 Riadenie ľudských zdrojov
Zdroj: Spracované podľa Armstronga

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. s. 22 ISBN 978-80-247-5212-9.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbooks of Human Resource Management Practice*. 11. vydanie. Philadelphia: Konan Page, 2009. s. 12 ISBN 9780749465506.

1.1.2 Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov

Rozvoj a formovanie sústavy vzťahov, kde sa pohybuje svetové hospodárstvo sa opiera o medzinárodné rozdelenie práce a z neho plynúce efekty. Vzhľadom na neustále sa rozširujúcu škálu výrobkov, ich distribuovanie, prípadne zabezpečovanie potrebným servisom a službami, už nie je dostatočne možné a efektívne len v rámci národnej ekonomiky. Z toho vyplýva nevyhnutnosť medzinárodnej del'by práce, ktorá zabezpečuje hospodárske a spoločenské napredovanie, rast produktivity práce a v neposlednom rade fungovanie svetového hospodárstva. Hlavným faktorom expanzie svetového hospodárstva sa stala globalizácia.⁸

Ako uviedol Ulrich (1998, s. 129) globalizácia vyžaduje, aby podniky presúvali zamestnancov, nápady, výrobky, informácie po celom svete, aby uspokojovali lokálne potreby. Toto vyvoláva celý rad otázok, ktoré treba riešiť. Brewster a kol. (2005) zadefinoval päť, síce odlišných, ale navzájom prepojených hnacích síl globalizácie na strane podniku: orientácia na efektivitu, poskytovanie služieb po celom svete, výmena informácií, kľúčové podnikové procesy a lokalizácia rozhodovania. Týmto sa vytvára tlak na medzinárodné spoločnosti aby sa združovali do globálnych jednotiek v zmysle dosiahnutia definovaných strategických cieľov. Z toho vyplýva, že globalizácia podporuje rozvíjanie medzinárodného riadenia ľudských zdrojov. Faktory, ktorými sa nadnárodné podniky odlišujú od lokálne pôsobiacich:

- a) kultúrne odlišnosti – v jednom podniku pracujú ľudia z viacerých krajín, teda majú rozličné národné kultúry, čo je podľa Briscoe a kol. (2012 s. 114) veľakrát najvýznamnejšia a najnáročnejšia výzva medzinárodného riadenia ľudských zdrojov. Odlišnosti v národných kultúrach sa prejavujú v hodnotách presvedčenia a chovania ľudí.
- b) inštitucionálne odlišnosti – pobočky rozmiestnené v štátoch s odlišnými politickými, sociálnymi a ekonomickými systémami a iné lokálne faktory prostredia.⁹

⁸ BALÁŽ, Peter a kol. Medzinárodné podnikanie. 5. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. s. 26-27 ISBN 978-80-89393-18-3.

⁹ ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 532-535 ISBN 978-80-247-9882-0.

Podľa Morgana (1996) sa model medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov skladá z troch prvkov:¹⁰

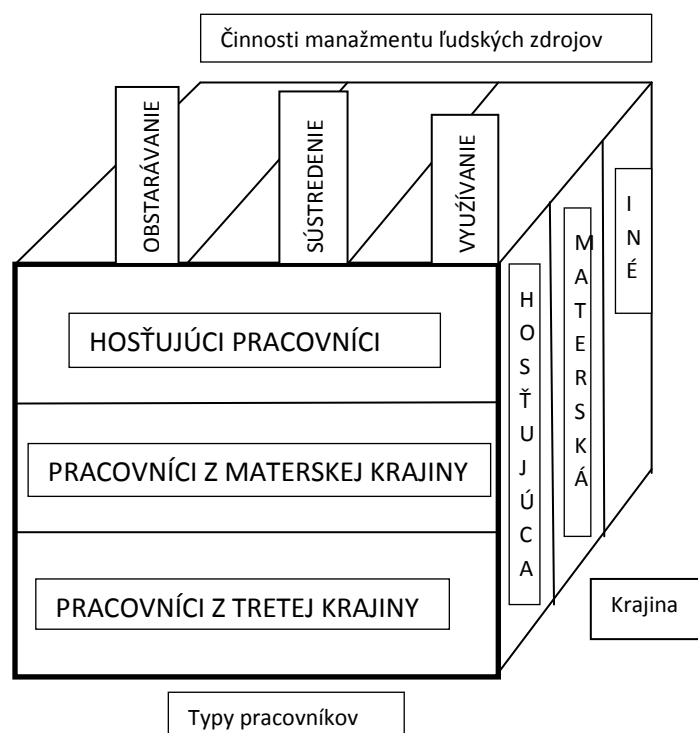


Schéma č. 2: Model medzinárodného manažmentu ľudských zdrojov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bajžíkovej

1.1.2.1 Americký MLZ

V súvislosti so skutočnosťou, že manažment vznikol v USA a je tam najrozvinutejší, môžeme povedať, že aj manažment ľudských zdrojov má svoj pôvod na americkom kontinente.

Americký model je zameraný na individualizmus a orientáciu na ciele. Kladie dôraz na vysoký stupeň formalizácie procesov, ale nachádza oporu aj v manažérskom práve riadiť tieto procesy. Formalizáciu chápu americké podniky v tom zmysle, že pozorujú pracovné postupy a kladú dôraz na dôležitosť zmlúv, ktoré upravujú vzťahy medzi zamestnancami a manažmentom. Férovosť tohto systému odôvodňujú v spravodlivosti

¹⁰ BAJŽÍKOVÁ, Ľubica – BÚCIOVÁ, Zuzana. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Vydavateľstvo Ofprint, 2012. s. 13 ISBN 978-80-89037-31-5.

odmeňovania za výkony, ktoré sú jasne merateľné. Americkí manažéri majú oveľa väčšiu voľnosť v prepúšťaní zamestnancov oproti európskemu systému. Americký prístup podľa Bajzíkovej (2012) sa zameriava hlavne na:

- záujmy manažmentu
- uplatnenie strategického prístupu
- ľudia sú chápaní ako majetok, do ktorého sa investuje za účelom dosiahnutia cieľov organizácie
- oddanosť ľudí pre ciele a hodnoty podniku
- pridanú hodnotu vytvorenú ľuďmi
- silnú organizačnú štruktúru

1.1.2.2 Európsky MLZ

História a kultúra národov v Európe je úplne odlišná od americkej. Dokonca môžeme povedať, že aj jednotlivé národy v Európe sú, v poňatí riadenia ľudských zdrojov, rozdielne. Z toho dôvodu sa v európskych podmienkach uplatňujú iné princípy manažmentu ľudských zdrojov

Európske spoločnosti, v porovnaní so systémom v USA, nemajú takú flexibilitu pri zmene miezd zamestnancov. Postupy pri prepúšťaní sú tiež omnoho komplikovanejšie a pomalšie, pretože zamestnanci majú veľkú oporu v Zákonníku práce a ďalších súvisiacich predpisoch. Súvis medzi dosiahnutým vzdelaním a získanou kvalifikáciou hrajú podstatnú rolu pri obsadzovaní pracovného miesta.

Pre pracovníkov vytvára EÚ rovnakú legislatívnu základňu prostredníctvom rôznych nariadení a direktív, ktoré platia vo všetkých členských štátoch. Môžeme teda povedať, že sociálne podmienky zamestnanci nechápu ako nejakú výhodu, ale ako fakt. Ďalším znakom európskeho MLZ je dôraz na pracovnú skupinu. Systém odmeňovania uplatňovaný v Európe nám to dokazuje. V krajinách EÚ tvorí základná mzda (plat) viac ako 50% z celkovej odmeny zamestnanca. Tu tiež môžeme pozorovať rozdiel oproti USA, kde je najvyššie kladený jednotlivec. Pre Európu je tiež charakteristické, že dôležitejší sú zamestnanci ako manažéri. Je to založené na teórii, že manažéri sú v organizácii kvôli zamestnancom. Odbory majú veľmi silné postavenie v európskych podnikoch. Sú štáty, kde organizovanosť v odboroch dosahuje až 91%. Odbory majú významný vplyv na chod organizácie. Prostredníctvom nich sa vyjednávajú kolektívne zmluvy a všetky ostatné oblasti zamestnaneckých vzťahov. Posledným rozdielom je vysoký stupeň vládnych

intervencií a podpory. Európa silne podporuje rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, čím priamo ovplyvňuje kvalifikáciu a rozvoj kariéry pracovníkov.¹¹

1.1.2.3 Japonský MLZ

Japonské podniky svojím umením pozorovať a preberať cudzie poznatky, tieto aplikovali na vlastný systém, ktorý je ovplyvnený ich vlastnou kultúrou. Môžeme tu sledovať veľa odlišností oproti západnému systému. Ako príklad môžeme uviesť, že v Japonsku vládne silná segregácia. Pociťujú ju aj ženy, ktoré dosahujú vysokú funkciu v podniku naozaj veľmi zriedkavo.

Základ tvorí konfucionistická etika, čo znamená zosúladenie záujmov jednotlivca, skupiny a spoločnosti. Ďalej je to budhizmus, čo je vedomé potláčanie úlohy jednotlivca. Posledným prvkom je šintoizmus, ktorý zakladá úctu a pozitívny vzťah k vlasti.

Japonský model môžeme zhrnúť do troch bodov:

- *Celoživotné zamestnanie* - hneď po ukončení vzdelania sa pracovník zamestná v podniku, kde má zaručené zamestnanie do dôchodku. Tento zaužívaný spôsob narúšajú v súčasnosti zahraničné spoločnosti a skutočnosť, že mladá generácia študuje v zahraničí a chce si vyskúšať niekoľko zamestnaní vo viacerých podnikoch. Z tohto dôvodu sa začína presadzovať tendencia k dlhodobému zamestnaniu.
- *Odmeňovanie a služobný postup* - má súvis s vekom pracovníka a odpracovanými rokmi. Na rozdiel od iných systémov nemá na to vplyv pracovný výkon. V manažérskych postoch dosahujú Japonci vrchol okolo 50-teho roku života, kedy sa im mzda, oproti nástupu do zamestnania strojnásobí. Najvýraznejšou zložkou mzdy zostáva základná mzda.
- *Odbory* – tu môžeme pozorovať ďalšiu odlišnosť od amerického alebo európskeho systému. Odbory pôsobia na vertikálnej úrovni a sú do nich zapojení všetci zamestnanci, bez ohľadu na pridelenú funkciu.

¹¹ BAJZÍKOVÁ, Ľubica – BÚCIOVÁ, Zuzana. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Vydavateľstvo Ofprint, 2012. s. 25-48 ISBN 978-80-89037-31-5.

Ako ďalšie princípy Japonského MLZ môžeme spomenúť, ako riešia pracovný postup. Voľná pracovná pozícia sa vždy obsadzuje pracovníkom z vnútra podniku. Takouto rotáciou si podniky zabezpečujú rozvoj kariéry. Za zmienku ešte stojí hodnotenie pracovníkov, ktoré sa uskutočňuje raz do roka, kedy nadriadený hodnotí správanie pracovníka. Ale aj pracovník si vyhotovuje sám 2x ročne „samohodnotenie“ kde sa vyjadruje aj k tomu, či má záujem pracovať na inej pozícii v podniku. Personálne oddelenie tieto hodnotenia starostlivo vyhodnocuje a nastavuje kariérny rast pracovníka.¹²

1.1.3 Globalizácia a diverzita pracovnej sily

Každá nadnárodná spoločnosť si musí určiť, v rámci medzinárodného riadenia ľudských zdrojov, do akej miery bude uplatňovať podobné politiky a postupy vo všetkých svojich pobočkách alebo v akej miere umožní dcérskym spoločnostiam uplatňovať svoje vlastné, lokálne politiky a postupy riadenia, v zmysle hesla „myslieť globálne, konať lokálne“. Kľúčovou otázkou nadnárodných spoločností sa teda stáva ako dosiahnuť rovnováhu medzi národnou konzistenciou a lokálnou autonómiou. Faktory ovplyvňujúce mieru konvergenzie alebo divergenzie zahŕňajú orientáciu medzinárodných spoločností v zmysle ich postoja k role dcériných spoločností, hnacej sily globálnej integrácie a kultúrnymi záležitosťami ovplyvňujúci prístup k šíreniu politík a materských spoločností.

Podniky sú nútené sledovať rozdielnu politiku v praxi riadenia ľudských zdrojov v závislosti od fázy vývoja medzinárodnej spoločnosti. Harrisová a Brewster (1999) skonštatovali, že nasledujúce faktory, sú práve tie, ktoré ovplyvňujú voľbu konvergenzie alebo divergenzie:

- Miera, v akej existujú dobre definované lokálne normy
- Stupeň usadenie prevádzkovej jednotky v lokálnom prostredí
- Stupeň toku zdrojov medzi materským a lokálnym podnikom
- Stupeň orientácie materského podniku na kontrolu
- Povaha odvetvia
- Špecifické schopnosti organizácie, ktoré sú rozhodujúce pre dosiahnutie konkurenčnej výhody v globálnom prostredí

¹² MAJTÁN, Miroslav a kol. Manažment. 6. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 61-67 ISBN 978-80-89710-27-0.

Brewster sa domnieva, že k zbližovaniu môže prísť v dôsledku sily trhu, ako sú tlak na náklady, kvalitu a produktivitu, prípadne formovanie rovnako zmýšľajúcich medzinárodných kádrov.

Laurent (1986,s. 91-102) uvádza, že medzinárodný prístup riadenia ľudských zdrojov by mal požadovať nasledujúce kroky:

- Materská organizácia výslovne uznáva, že jej spôsoby RL'Z odrážajú aj predstavy a hodnoty domácej kultúry
- Materská organizácia výslovne uznáva, že jej spôsoby RL'Z nie sú ani lepšie ani horšie, ale sú odlišné a môžu odhaliť slabé a silné stránky
- Materská organizácia výslovne uznáva, že jej zahraničné dcérske spoločnosti môžu uprednostňovať iné spôsoby riadenia ľudí, ktoré sú v miestnych podmienkach efektívnejšie
- Ochota ústredia akceptovať kultúrne rozdiely a podnikat' aktívne kroky k tomu, aby boli použiteľné
- Presvedčenie všetkých strán, že v dôsledku vzájomného učenia sa od iných kultúr je možno vytvoriť kreatívnejší a efektívnejší spôsob RL'Z¹³

Výhody a nevýhody konvergenzie:

Výhody:

- Podpora spoločných hodnôt
- Jednotný prístup k zamestnancom
- Šírenie overenej dobrej praxe do všetkých častí podniku
- Lepšia kontrola rozptýlených činností
- Možnosť kontrolovať náklady

¹³ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníku. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, 2009. s. 348-350 ISBN 978-80-247-2890-2.

Nevýhody:

- Harmonizácia môže obmedzovať inováciu
- Možnosť straty kontaktu centrálou so štruktúrami dcérskej spoločnosti
- Niektoré politiky môžu na lokálnej úrovni zlyhať
- Môže byť náročné zvládnuť segmentáciu pracovnej sily¹⁴

1.2 Konceptia riadenia systému odmeňovania

Odmeňovanie je jedna z najcitlivejších oblastí v každom podniku. Cieľom podniku je nastaviť odmeňovanie pracovníkov tak, aby formou nastaveného systému hodnotenia a odmeňovania za vykonanú prácu a dosiahnuté výsledky zamestnancov motivoval a podnecoval k pracovnej angažovanosti. Toto je jeden z hlavných dôvodov prečo musia byť pravidlá odmeňovania stanovené jasne. Odmenu dostane pracovník za svoju dobre vykonanú prácu, ku ktorej sa zaviazal v pracovnej zmluve.

Aj keď niektorí ekonómovia spochybňujú účinnosť peňazí vyjadreniami, že ich nedostatok môže vyvolať nespokojnosť, ale ich obstaranie nemá za následok trvalú spokojnosť, doteraz sú peniaze vo forme mzdy (platu) najčastejšou odmenou. Predstavuje vysoko hmatateľnú formu uznania, na druhej strane môže veľmi rýchlo pominúť. Avšak v modernom ponímaní neznamená odmena len peňažnú formu, ale aj zamestnanecké benefity, uznanie, povýšenie, možnosť osobnostného rastu. Odmenu môžu predstavovať aj veci alebo okolnosti, ktoré nie sú samozrejmosťou, ako napr. obsluha špeciálneho stroja alebo pridelenie kancelárie na prestížnom mieste. Stále častejšie sa medzi odmeny zaraďuje aj vzdelávanie poskytované podnikom, čo prispieva aj k osobnostnému rastu zamestnanca. Podnik má teda k dispozícii pestrú škálu možností ako svojich pracovníkov odmeňovať.

Všeobecné zásady odmeňovania:

- Prepojiť stratégiu odmeňovania s podnikovou stratégiou a stratégiou ľudských zdrojov
- Prepojiť politiku odmeňovania s kultúrou podniku
- Odmeňovanie nastaviť podľa toho, čo si podnik najviac cenní a za čo je ochotný platiť

¹⁴ ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 535-541 ISBN 978-80-247-9882-0.

- Hodnotiť zamestnancov podľa ich schopností a prínosu pre podnik
- Pri realizácii odmeňovania upriamiť pozornosť na spravodlivosť, slušnosť, primeranosť, zásadovosť a dôslednosť
- Zabezpečiť, aby procesy odmeňovania boli transparentné a aby zamestnanci pocítili, že sú významným článkom podniku
- Uplatňovať prístup, ktorý bude dodržaný po celú dobu plánu odmeňovania
- Poskytnúť také právomoci a zručnosti manažérom, ktoré sú nevyhnutné k tomu, aby vedeli odmeňovanie využívať ako nástroj na dosahovanie podnikových cieľov. Zároveň je nevyhnutné zabezpečiť manažérom neustále vzdelávanie a podporu k správne mu rozvoju využívania týchto zručností.
- Mať neustále na zreteli, že politika a prax odmeňovania vyjadruje čo si podnik najviac cenní a začo je ochotný platiť. S tým súvisí aj komunikovať správne posolstvo o tom, čo je dôležité.

1.2.1 Medzinárodné riadenie odmeňovania

Každá organizácia, ktorá pôsobí vo viacerých krajinách, rieši problém politiky a postupov odmeňovania vo všetkých aspektoch v nadnárodnej úrovni. To znamená že nielen riadenie odmeňovania expatriantov prideľovaných z ústredia organizácie ale aj odmeňovanie lokálnych zamestnancov. Súčasné rôznorodé a komplexné podmienky v medzinárodnom riadení odmeňovania si vyžaduje strategickjší prístup ako presadzovanie jednej skupiny pracovníkov a len bezhlavo kopírovanie praxe iných národných spoločností alebo ústredia.

Bradly a kol. (1999) uvádzajú, že medzi faktory, ktoré ovplyvňujú vytváranie medzinárodných systémov odmeňovania patria kultúra nadnárodnej spoločnosti, trhy práce expatriantov, lokálne trhy a práce, citlivosť lokálnej kultúry alebo právne a inštitucionálne faktory. Treba dodržať rovnováhu medzi umožňovaním voľného pohybu zamestnancov cez hranice a udržiavaním vnútornej spravodlivosti na strane jednej a dosahovanie súladu s lokálnou praxou pomocou odmeňovania prispôbeného lokálnym hodnotám.

Prístup k stratégii medzinárodného odmeňovania má byť integrovaný v tom zmysle, aby bral do úvahy ciele podnikania materskej spoločnosti a súčasne by sa mal usilovať o prispôbenie systému odmeňovania v celom svete. V tomto zmysle stojí za úvahu miera centralizácie a decentralizácie. Yanadori (2001, s. 3867) vyjadril myšlienku že na jednej

strane systémy odmeňovania v zahraničných dcérskych spoločnostiach musia byť v súlade s lokálnymi podmienkami a na strane druhej sa medzinárodná spoločnosť snaží zavádzať konzistentné systémy odmeňovania, ktoré sú v súlade s jej globálnymi konkurenčnými stratégiami.¹⁵

1.2.2 Strategický manažment

Kľúčovou úlohou vrcholných manažérov je strategicky myslieť a riadiť. Východiskom na stanovenie stratégie každého podniku je vytýčenie vízie, poslania a cieľov podniku. Logicky usporiadané poznatky a rôzne kombinácie skúseností nám pomáhajú dospieť k cieľu skôr a efektívnejšie. Po analýze interného a externého prostredia podniku jeho silných a slabých stránok, vonkajších hrozieb a príležitostí si podnik určí stratégiu, ktorá je odrazom cieľov podniku. Akákoľvek dobrá stratégia podniku závisí od jej realizácie. Implementácia pozostáva z rozdelenia zodpovednosti a právomoci rozhodovať vo vnútri podniku, kontrolnej činnosti, administratívnych nástrojov a systému odmeňovania, v zmysle cieľov novej stratégie.¹⁶

¹⁵ ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 556 ISBN 978-80-247-9882-0.

¹⁶ SLÁVIK, Štefan. *Strategický marketing*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 7-24 ISBN 978-80-89393-08-4.

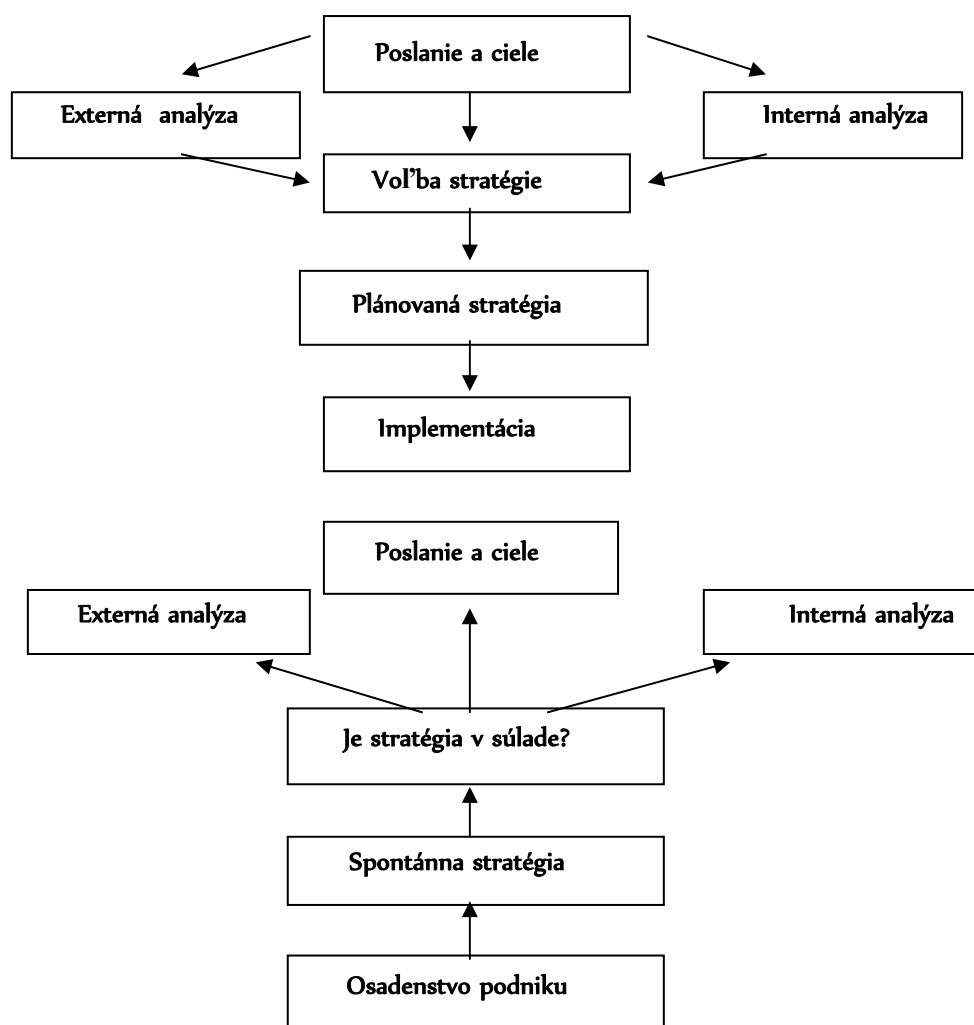


Schéma č. 3 Proces strategického riadenia pre plánované a spontánne stratégie¹⁷

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Slávika (2009)

1.2.2.1 Strategické odmeňovanie

Cieľom strategického odmeňovania je spracovať procesy celkového odmeňovania vyjadrujúce čo je pre danú organizáciu najcennejšie a čo chce dosiahnuť. Zároveň stanoviť politiku a postupy odmeňovania, aby plnili svoj účel a určiť spôsob, akým to chce urobiť. Pretože každý podnik ako je svojím spôsobom jedinečný, tak jedinečná je aj jeho stratégia odmeňovania, ktorú si určí aj keď všetky zahŕňajú podobné aspekty. Využívanie týchto aspektov je však rozdielne v súlade s rozdielmi, ktoré existujú v podmienkach a kultúrach

¹⁷ SLÁVIK, Štefan. Strategický marketing. 2. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2009. s. 7-24 ISBN 978-80-89393-08-4.

podnikov. Pri všetkých platí, že východiskom pre strategické odmeňovanie sú podnikové ciele a zároveň hodnoty pracovníkov.

Podľa Majtána (2016, s. 290) musí stratégia odmeňovania zohľadňovať ako vplyvy vonkajšieho prostredia podniku:

- fázy hospodárskeho cyklu
- intenzitu konkurenčného prostredia
- situáciu na trhu práce
- právnu úpravu mzdových a zamestnaneckých vzťahov
- vplyv nástrojov hospodárskej a sociálnej politiky (dane, úvery, clá)

Tak aj faktory vnútorného prostredia:

- podnikové ciele
- ekonomickú situáciu podniku (zdroje)
- organizačno-technickú úroveň podniku
- kvalitu riadenia
- kvalitu ľudských zdrojov a ich rozvoj.¹⁸

Štruktúra strategického odmeňovania podľa Armstronga (2007) :

1. *Prehlásenie o zámeroch* - kroky, ktoré chce organizácia v oblasti odmeňovania uskutočniť
2. *Dôvody* – zdôvodnenie prečo práve tieto kroky. Mali by obsahovať argumenty, ktoré poukazujú na pozitíva uvedených krokov, ako sa odzrkadlia v podnikaní a aké budú náklady a prínosy. Mal by sa zaoberať všetkými problémami, ktoré sa týkajú zamestnancov, a ktoré bude treba riešiť. V neposlednom rade je nutné jasne definovať ciele stratégie a kritériá jej úspešnosti.
3. *Definovanie základných zásad* – hodnoty, ktoré sa budú uplatňovať pri formulácii a realizácii stratégie.
4. *Plán* – zdefinovanie ako, kedy a kým budú tieto kroky zrealizované. Plán má poukazať na to, čo treba podniknúť a vziať do úvahy obmedzené zdroje a potrebu komunikácie a preškolenie zamestnancov. Plán musí tiež obsahovať časový rozvrh realizácie.¹⁹

¹⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. Manažment. 6. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 290 ISBN 978-80-89710-27-0.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníku. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, 2009. s. 64 ISBN 978-80-247-2890-2.

1.2.3 Politika odmeňovania

Pod pojmom politika odmeňovania, ktorá sa tiež niekedy nazýva postoj k odmeňovaniu, sa rozumejú pravidlá a postupy uplatňované v podniku, ktoré odzrkadľujú funkciu a trendy na konkurenčnom trhu. Tieto prostriedky sú zavádzané spôsobom, ktorý motivuje pracovníkov k požadovaným pracovným výkonom. Poukazujú nato, či podnik platí veľa, uspokojuje sa s odmenou ponúkanou na trhu, alebo vo výnimočných prípadoch dokonca akceptuje podpriemerné odmeny. Závisí od mnohých faktorov. Medzi ne patrí miera, v akej výške podnik vyžaduje od svojich zamestnancov úroveň výkonu, úroveň konkurencie o kvalitných zamestnancov, tradičné postoje podniku, podnikovú kultúru a dokonca aj to, či si podnik môže dovoliť ponúknuť vysoké odmeny.

Politika odmien je úzko spätá s konkurencieschopnosťou a vnútornou spravodlivosťou. Treba ju formulovať na základe miery, či sa odmeny riadia skôr trhom alebo spravodlivosťou. Táto politika je do veľkej miery ovplyvnená kultúrou a filozofiou odmeňovania daného podniku a získaním a udržaním kvalitných pracovníkov.²⁰

Základné otázky, na ktoré by mala politika odmeňovania odpovedať sú podľa Koubeka (2015):

- Minimálna a maximálna úroveň peňažnej odmeny
- Garantovanie spravodlivosti, vnútornej aj vonkajšej porovnateľnosti v odmeňovaní
- vzťah medzi jednotlivými úrovňami peňažných odmien
- Vytváranie prostriedkov na odmeňovanie, veľkosť ich podielu na celkových nákladoch organizácie
- Rozdelenie celkových prostriedkov určených na odmeny
- Koľko prostriedkov bude určených na rast odmien v nasledujúcom období
- Zaistenie motivačných účinkov odmeňovania
- Utajovanie alebo zverejňovanie informácií o peňažných a iných odmenách
- Miera, v akej bude možné vyjednávať s jedincom alebo skupinami pracovníkov o odchýlkach od stanovených taríf, mzdovej štruktúry a štruktúry odmien celkovo

²⁰ ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníku. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, 2009. s. 92-94 ISBN 978-80-247-2890-2.

- Dodržiavanie zákonov, rešpektovanie ľudských práv a zásad slušnosti a spravodlivosti pri odmeňovaní pracovníkov²¹

1.3 Hodnotenie pracovných výkonov

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že odmena je závislá od podaného pracovného výkonu zamestnanca. Aj keď niektoré odmeny, ako príslušnosť k podniku alebo doba zamestnania, nie sú viazané na pracovný výkon, stále najhlavnejšiu zložku pri odmeňovaní zohráva skutočne odvedená práca zamestnanca.

Účelom hodnotenia práce, podľa Koubeka (2015), je zistiť požiadavky práce, príspevok na prácu na pracovnom mieste potrebných pre výkon a plnenie cieľov podniku, stanoviť jej relatívnu hodnotu, a na základe toho prácu klasifikovať a zaradiť podľa jej významu. Hodnotenie pracovného výkonu je pre podnik kľúč k spravodlivému a opodstatnenému odmeňovaniu.

Vysvetlíme si základné metódy hodnotenia pracovného výkonu. Rozdelíme ich na sumárne a analytické. Voľba metódy závisí od rôznorodosti druhov prác, zrozumiteľnosti výsledkov hospodárenia a náročnosti.

1.3.1 Sumárne metódy hodnotenia práce

Porovnávajú práce ako celok, neposudzujú a neskúmajú faktory, ktorými sa práce odlišujú. Hodnota práce je určená subjektívnym úsudkom hodnotiteľa.

Metóda určovania poradia

Je to najstaršia, najjednoduchšia, najrýchlejšia a najlacnejšia metóda. Hodnotiteľ na základe zoradenia všetkých druhov prác od najľahšej po najnáročnejšiu určí poradie. Slúži najmä ako východisko na tvorbu plochých mzdových štruktúr. Výhodou je jednoduchosť a zrozumiteľnosť, naopak nevýhodou, že neumožňuje pohľad na vzájomnú reláciu, a teda rozdiely medzi jednotlivými prácami. Je nepresná a subjektívna.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 291 ISBN 978-80-7261-288-8.

Klasifikačná metóda (katalógová)

Východiskom pre túto metódu je definícia rozdielov v povinnostiach, zodpovednosti, pracovných podmienkach, schopnostiach a ďalších faktoroch. Týmto sa vytvoria jednotlivé modelové triedy a vytvorí sa klasifikačný katalóg. Hodnota každej práce v sa stanovuje porovnávaním modelového popisu práce zadanovej v triedach s popisom s konkrétnej práce. Výhodou je jednoduchá realizácia, zrozumiteľnosť. Nevýhodou je menšia precíznosť a náročnosť na popis modelových tried, kde nie je vždy možné zohľadniť všetky kritériá.

1.3.2 Analytické metódy hodnotenia práce

Pri analytickom hodnotení pracovného výkonu nie sú práce porovnávané ako celok, ale posudzujú sa oddelene podľa vybraných faktorov. Každému z faktorov je pridelená relatívna hodnota, ktorá sa následne kvantifikuje. Súhrnom čiastkových relatívnych hodnôt práce za každé kritérium dostaneme celkovú hodnotu práce.²²

Bodovacia metóda

Ako najvhodnejší spôsob hodnotenia práce sa v praxi využíva bodovacia metóda. Jej princíp spočíva v tzv. platených faktorov práce, ktoré zodpovedajú vybraným charakteristikám náročnosti pracovného miesta, na základe ktorých podnik zamestnancov odmeňuje. Patrí medzi ne napr. kvalifikácia, zložitosť práce, fyzická náročnosť, rizikovosť, miera zodpovednosti, náročnosť na samostatné rozhodovanie, dodržovanie stanovených termínov, nároky na sociálne zručnosti a iné. Každý podnik by si mal určiť také faktory, ktoré zodpovedajú jeho vlastným špecifickým požiadavkám. Tieto faktory majú pridelené pri konkrétnej profesii (pri každej profesii je skladba hodnotených faktorov rôzna) určité body, ktoré majú svoju váhu podľa dôležitosti pre podnik. Pre účely detailnejšieho popisu platených faktorov sa používajú subfaktory, čo umožňuje detailnejšie definovanie práce a uľahčuje proces hodnotenia.²³

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 293-294 ISBN 978-80-7261-288-8.

²³ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2017. s. 121 ISBN 978-80-271-0227-3.

Platený faktor	Max. bodov	Subfaktory	Body pridelené jednotlivým stupňom			
			I.	II.	III.	IV.
Schopnosti	260	Znalosť práce	35	70	105	140
		Skúsenosti	20	40	60	80
		Iniciatíva	10	20	30	40
Úsilie	240	Fyzické	20	40	60	80
		Duševné	40	80	120	160
Zodpovednosť	360	Za politiku podniku	20	40	60	80
		Za prácu iných zamestn.	40	80	120	160
		Za dobré vzťahy so zákazníkmi a verejnosťou	20	40	60	80
		Za peňažné výdaje v hotovosti	10	20	30	40
Podmienky práce	140	Pracovné podmienky	20	40	60	80
		Riziko	15	30	45	60
Bodov spolu	1000					

Tabuľka č. 1 Príklad bodového hodnotenia jednotlivých stupňov vybraných subfaktorov a platených faktorov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Koubeka (2015)

Hlavnou výhodou je jej jednoduchosť, primeraná objektivita, výsledky sú ľahko vysvetliteľné a obhájiteľné, metóda je zrozumiteľná a flexibilná. Nevýhoda spočíva v časovej náročnosti pri vytváraní bodovej stupnice.²⁴

Metóda faktorového porovnávania

Rovnako, ako pri bodovacej metóde sa vyberajú kľúčové práce a k nim prislúchajúce platené faktory. Rozdiel spočíva v nasledovnom:

- Platené faktory nedelíme na subfaktory
- Vytvorenie poradia hodnotenej práce každého plateného faktoru
- Pri každom faktore sa porovnávajú navzájom pracovné miesta a takto sa stanovuje poradie
- Tým sa vytvárajú rady poradí z hľadiska jednotlivých faktorov

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 296-297 ISBN 978-80-7261-288-8.

Je nevyhnutné prideliť jednotlivým faktorom určité váhy, aby bolo jasne definovaná dôležitosť každého faktoru. Poradie sa teda násobí príslušnými váhami a výsledky spočítame pri každej práci za všetky faktory, čo nám určí relatívnu hodnotu práce, ktorú vyjadríme peňažne.

Vhodnejšie je vytvoriť pre každý faktor peňažnú stupnicu na základe mzdových taríf a jednotlivým prácam priradovať konkrétne peňažné vyjadrenie. Tým je možné vyjadriť veľkosť relatívneho rozdielu medzi jednotlivými prácami z hľadiska významnosti faktorov.

Peňažná hodnota v €	Kľúčová práca (pracovné miesto)	Peňažná hodnota v €	Kľúčová práca (pracovné miesto)
2		20	
4	G	22	
6		24	C
8		26	
10	F	28	
12		30	B
14	E	34	
16	D	36	
18		38	A

Tabuľka č. 2 Peňažná stupnica pre faktor mentálnej požiadavky na pracovných miestach
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KOUBEK (2015)

Súčtom peňažných čiastok pridelených jednotlivým faktorom dostaneme celkovú hodnotu práce. Výhodou tejto metódy je jednoduché prevedenie do podoby mzdovej tarify vyjadruje primeranú objektivitu a spoľahlivosť. Nevýhodou je hodnotenie novej práce.²⁵

1.4 Štruktúra systému odmeňovania

Podnik nemôže dosahovať požadované ciele bez zdravých, odpočinutých a spokojných zamestnancov. Zamestnanci v tomto zmysle musia vynaložiť určitú primeranú a zodpovednú aktivitu, aby vedeli zadané pracovné úlohy splniť. K tomuto im

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 297-299 ISBN 978-80-7261-288-8.

zamestnávateľ vytvára podmienky a vhodne ich motivuje. Hlavnou motiváciou je práve správne zvolený systém odmeňovania.²⁶

Odmeňovanie zamestnancov je personálna činnosť, ktorá nie je jednoduchá a predstavuje významnú nákladovú zložku. Citlivo ju vnímajú ako zamestnanci, tak aj ich zamestnávatelia. Často je to pre zamestnanca, ktorý spĺňa požiadavky podniku, najdôležitejší faktor, ktorý rozhoduje o záujme o danú pozíciu. Jeho hlavnou úlohou je motivačný faktor, ktorý má vytvárať harmóniu vzťahov v podniku. Musí byť obojstranne prijateľný a tým získať a udržať kvalitnú pracovnú silu a zaisťovať vnútornú spravodlivosť v odmeňovaní.²⁷

Podnik má pomerne širokú škálu možností ako pracovníkov odmeňovať za ich výkony, i za to, že sú zamestnancami práve ich podniku. Odmena sa môže viazať na povahu vykonávanej práce, jej význam, na výkon zamestnanca, jeho schopnosti či vzácnosť na trhu práce. Základný predpoklad na hodnotenie a určenie odmeny za prácu ako aj zistenie výšky nákladov na danú pozíciu je šandardizácia a normovanie pracovných výkonov. Každý podnik predstavuje, vzhľadom na špecifickú povahu práce, so špecifickými materiálmi, finančnými i ľudskými zdrojmi, v špecifických podmienkach, v ktorých pôsobí, unikátny celok. Systém odmeňovania je treba prispôbiť potrebám tohto unikátneho celku, preto by mal byť šitý na mieru.²⁸

Systém odmeňovania poháňa stratégiu podniku, ktorá zasa poháňa stratégiu odmeňovania. Hlavnými zložkami sú peňažné a nepeňažné odmeny, ktoré sa kombinujú za účelom vytvorenia systému celkovej odmeny. Dôležitú rolu v podpore nepeňažného odmeňovania hrá riadenie pracovného výkonu, ktoré nám umožňuje získavať podklady pre rozhodovanie o odmene podľa výkonu alebo prínosu. S cieľom ovplyvňovania úrovne pracovného výkonu sa všetky tieto zložky kombinujú.

²⁶ BEŇO, Rastislav – JAKÁBOVÁ, Martina. Využitie konceptu „Digitálny podnik“ v oblasti ergonómie v kontexte udržateľného pracovného výkonu zamestnancov. In: Výkonnosť podniku: vedecký časopis výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu [online]. Bratislava : VUSEM, 2014, roč. 4, č. 1. ISSN 1338-435X. Dostupné na: http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP1_2014.pdf

²⁷ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2017. s. 116-117 ISBN 978-80-271-0227-3.

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 284 ISBN 978-80-7261-288-8.

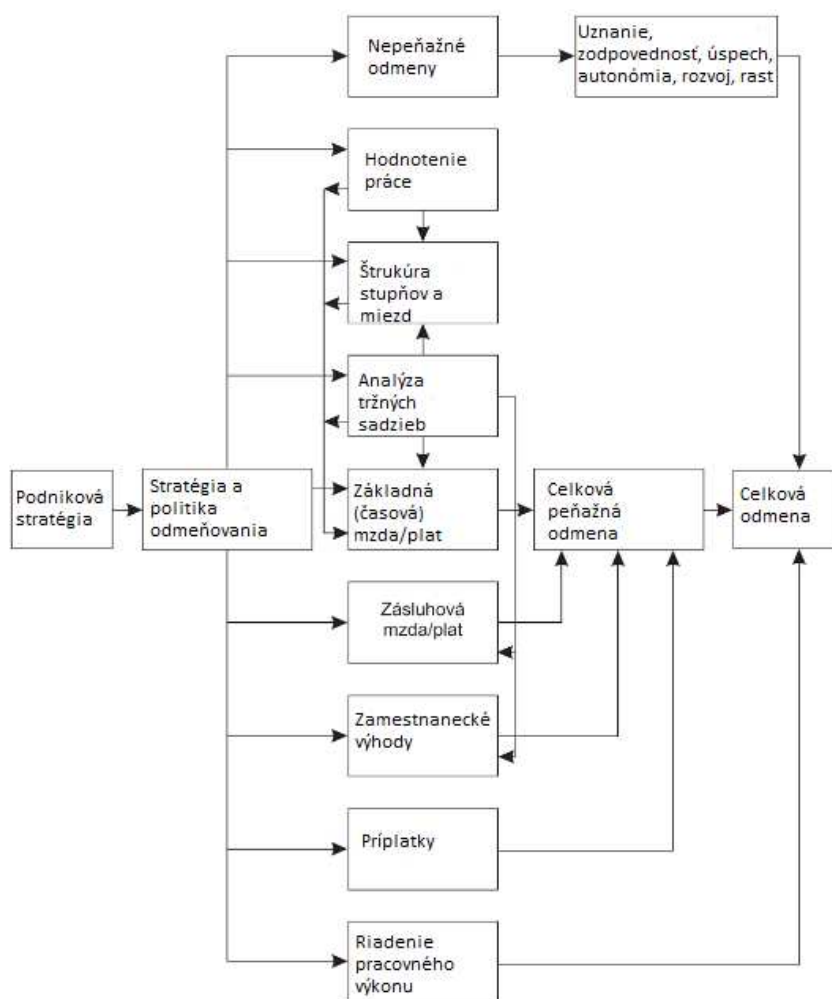


Schéma č. 4 Prvky systému odmeňovania a ich vzájomné vzťahy²⁹

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Armstrong 2009. (Odměňování pracovníku 24s.)

1.4.1 Mzdovotvorné faktory

Odmena, aby bola motivujúca, musí odzrkadľovať pracovný výkon. Tento je však pri mnohých profesiách náročne merateľný, navyše vyžaduje neustálu kontrolu a disciplinovanosť. Problematickým sa javí aj množstvo vplyvov iných faktorov, ktoré nevyjadrujú úsilie a schopnosti zamestnanca ako sú organizácia práce, pracovné

²⁹ ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 421 ISBN 978-80-247-9882-0.

podmienky, používaná technika a technológia. Je obvyklé, že zamestnávateľ prihliada aj k vzdelaniu, dĺžke praxe, dobe zamestnania v podniku a k iným objektívnym znakom, podľa ktorých je možné zamestnanca osobitne hodnotiť.³⁰

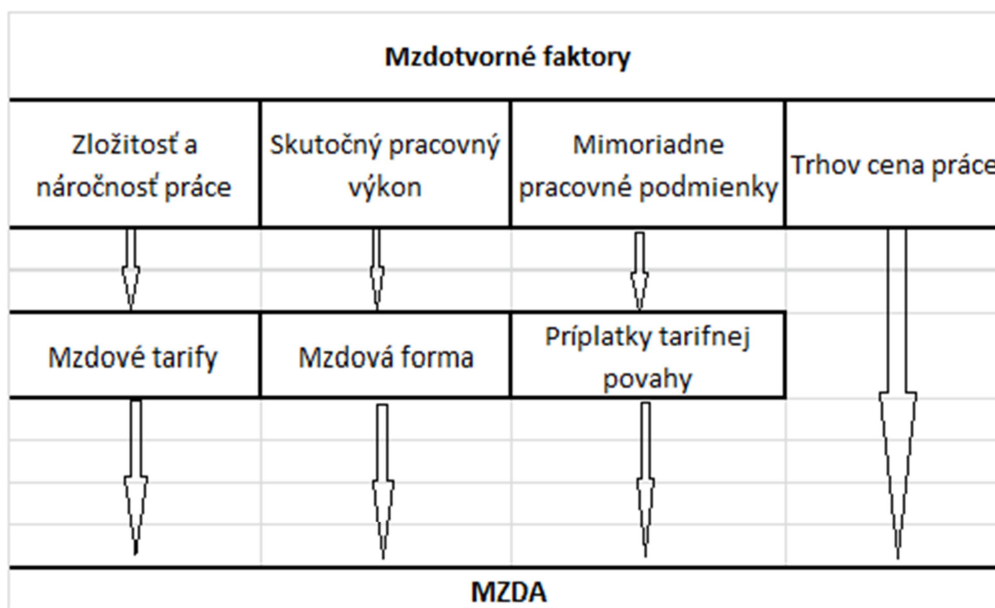


Schéma č. 5 Mzdotvorné faktory

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Majtána (Podnikové hospodárstvo 2014, str. 160)

1.4.2 Celková odmena

Nastavenie celkovej odmeny odzrkadľuje prístup k riadeniu odmeňovania, kde sa kladie dôraz na zváženie všetkých možností oceňovania zamestnancov za vykonanú prácu a dosiahnuté úspechy, vyjadrené nielen v peňažnej forme ale aj nepeňažnej. Rôznorodé formy odmeny – základná peňažná odmena, doplnková peňažná odmena, zamestnanecké výhody a nepeňažná odmena, vrátane vnútorných odmien, ktoré vyplývajú zo samotnej práce, sa navzájom prepájajú, dopĺňajú a vzájomne podporujú.

Prístup založený na celkovej odmene, znázornený v schéme č. 6, uznáva všetky druhy odmeny a súčasne umožňuje zamestnancom využívať výhody, ktoré vyplývajú z povahy ich práce, pracovného štýlu prípadne pracovného prostredia a zároveň rozvíjať ich osobnostný rast a kariéru.³¹

³⁰ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2016. s. 290 ISBN 978-80-89710-27-0.

³¹ ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. s. 423 ISBN 978-80-247-9882-0.

Transakčné odmeny	Základná mzda /plat	Celková odmena vyjadrená v peniazoch	Celková odmena
	Výkonová odmena		
	Zamestnanecké výhody		
Relačné odmeny	Vzdelávanie a rozvoj	Nepeňažná odmena	
	Skúsenosti		

Schéma č. 6 Zložky celkovej odmeny

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Armstronga (Řízení lidských zdrojů s. 424)

Cieľom je maximalizovať súhrnný dopad širokého okruhu rôznych podôb odmeňovania na motiváciu, oddanosť a angažovanosť v práci.

Výhody koncepcie celkovej odmeny, podľa Armstronga (2007), sa dajú zhrnúť takto:

- *Väčší vplyv* – združený efekt rôznych typov odmien má hlbší a dlhodobejší vplyv na motiváciu a oddanosť
- *Zlepšenie zamestnaneckých vzťahov* – vedú k optimálnemu využívaniu relačných aj transakčných odmien a tým pozitívne ovplyvňujú zamestnancov
- *Flexibilia v uspokojovaní individuálnych potrieb*
- *Úspech pri získavaní talentov* – relačné odmeny môžu byť nástrojom pri získavaní týchto zamestnancov, pretože ich jasne odlišujú od ostatných podnikov. Týmto sa podnik stáva „atraktívnym zamestnávateľom“.³²

1.4.3 Transakčné formy odmien

Formy transakčného odmeňovania nadobúdajú na základe funkcie, ktorú majú splniť, rôzne formy. Tieto sa líšia podľa závislosti od toho, či finančná odmena vychádza predovšetkým z náročnosti práce, ktorú zamestnanec vykonáva, z jeho schopností, dlhodobých výsledkov alebo výsledkov dosiahnutých za posledné obdobie. Súčasťou hmotnej odmeny môže byť aj odmena založená na príslušnosti k organizácii.

³² ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníku*. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, 2009. s. 43 ISBN 978-80-247-2890-2.

Medzi hlavné formy finančného odmeňovania zaradujeme základnú (pevnú) mzdu. Hlavným kritériom pre stanovenie tejto zložky mzdy je cena práce alebo profesií na pracovnom trhu. Je teda určovaná predovšetkým dopytom po práci zo strany podnikov a ponukou práce zo strany osôb. Takto stanovená základná mzda však nemusí byť vždy možná a vhodná. Tieto prípady nastávajú pri profesiách, ktoré sú vysoko špecializované a počet zamestnávateľov obmedzený. Druhý prípad môže nastať vtedy, ak podnik kladie mimoriadny dôraz na vnútornú spravodlivosť odmeňovania. Vtedy sa mzdová štruktúra opiera o tzv. hodnotenie práce založené na mzdových tarifách, či triedach. Jednotlivé mzdové tarify vtedy odrážajú nielen cenu konkrétnej práce na trhu, ale aj jej relatívnu zložitosť a náročnosť.³³

Formy základnej mzdy:

Časová mzda - v praxi je najpoužívanjšou formou odmeny a tvorí najväčšiu zložku celkovej odmeny. Výška mzdy sa vypočíta ako súčin priznanej mzdovej tarify a odpracovaného času za stanovenú dobu. Uplatňuje sa v profesiách, kde sú ťažko merateľné kvalita a množstvo práce, prípadne pracovný výkon nie je pravidelný. Jej výhodu, z hľadiska podniku, vidíme v jednoduchom spracovaní miezd a tiež v zmysle plánovaní nákladov na mzdy. Nevýhodou časovej mzdy je nízky motivačný účinok, preto sa väčšinou kombinuje s inými mzdovými formami.

Úkolová mzda – je taký typ mzdy, kedy je zamestnanec odmeňovaný za každú jednotku práce, ktorú vyprodukuje. Je vhodná najmä pre pracovníkov vo výrobe. Za základné typy úkolovej mzdy môžeme považovať:

- mzdu za jednotku produkcie - výkon zamestnanca je vyjadrený v množstve vykonanej práce za stanovenú jednotku času. Využitie má v sériovej a hromadnej výrobe, kde prichádza k častému striedaniu operácií a zmene sortimentu.

³³ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2017. s. 119 ISBN 978-80-271-0227-3.

- mzdu za normohodiny – na danú prácu je stanovené množstvo času potrebného na jej vykonanie. Súčinom odpracovaných normohodín a hodinovej mzdovej tarify sa stanoví výška mzdy. Rozlišujeme úkolovú mzdu s rovnomerným priebehom, kedy mzda zamestnanca rastie s každým percentom nárastu podaného výkonu a úkolovú mzdu s diferencovaným priebehom, kde je stanovená len jedna sadzba za kus pre všetky prijateľné kusy až do stanoveného množstva. Keď toto množstvo prekročí stanovenú hranicu, cena za jeden kus výrobku sa zvyšuje.³⁴

Podielová mzda - táto forma sa využíva pri obchodných činnostiach, prípadne v niektorých službách. Odmena je v tomto prípade úplne alebo z časti závislá na predanom množstve. Za výhody podielovej mzdy môžeme označiť priamy vzťah odmeny k podanému výkonu. Možnosť ovplyvňovania výkonu aj faktormi, ktoré zamestnanec nemôže kontrolovať považujeme za nevýhodu tejto formy odmeny.³⁵

1.4.4 Výkonové odmeňovanie

Podniky v súčasných náročných trhových podmienkach súperia o každý kúsok trhu, preto je pre nich nesmierne významný výkon každého jednotlivého zamestnanca. Výrazným prvkom motivácie je výkonové odmeňovanie, ktorého hlavným cieľom je posilniť individuálny alebo skupinový výkon. Ďalšou významnou funkciou tejto formy odmeňovania je podporiť spravodlivosť v odmeňovaní, čo každý zamestnanec vníma mimoriadne citlivo.

Zásadou je, že výkonové požiadavky musia byť stanovené dopredu a aby ich hodnotenie malo oporu v objektívne merateľných kritériách. K predpokladom pozitívneho účinku výkonového odmeňovania patrí podľa Urbana (2017):

- Jednoduchý vzťah medzi výkonom a odmenou
- Schopnosť zamestnanca ovplyvniť svoje výsledky
- Priebežné sledovanie výkonu
- Vhodné výkonové ukazovatele
- Presvedčivé zdôvodnenie rozdielov v odmene

³⁴ JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 63-64 ISBN 978-80-225-3229-7.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 312 ISBN 978-80-7261-288-8.

Termíny vyplácania odmien

- Primeraná veľkosť výkonovej odmeny
- Určenie cieľovej mzdy
- Motivačný účinok odmeny

1.4.4.1 Individuálne výkonové odmeňovanie

Individuálna forma výkonovej motivácie za dosiahnuté výsledky jednotlivca, prípadne prekročenie výkonových kritérií patrí k najčastejším formám odmeny. Je v hodná v podmienkach, kedy zamestnanec pracuje prevažne sám, s určitou mierou nezávislosti a možnosťou uplatniť svoje schopnosti.

Umenie spočíva v stanovení správneho podielu pevnej a variabilnej (výkonovej) zložky mzdy. Treba predchádzať tomu, aby základná mzda nebola príliš vysoká, pretože v tom prípade začína motivačný faktor výkonovej zložky pôsobiť až tesne pred dosiahnutím cieľa. Ak pevnú zložku mzdy nastavíme príliš nízko, začína variabilná zložka mzdy pôsobiť takmer okamžite. Problémom sa v tomto prípade stane získavanie zamestnancov.

V niektorých prípadoch sa ciele individuálneho výkonového odmeňovania nemusia zhodovať s cieľom podniku ako celku. Aj pri dobrom stanovení výkonových cieľov jednotlivých pozícií nemusí ich plnenie zo strany zamestnancov postačovať k maximalizácii podnikového výkonu, preto je potrebné klásť dôraz na širšie spektrum nástrojov výkonového odmeňovania, to znamená aj na kolektívne výkonové odmeňovanie.

1.4.4.2 Kolektívne výkonové odmeňovanie

Výkonové odmeňovanie pracovných tímov podporuje spoluprácu, súdržnosť a zastupiteľnosť pracovných skupín, avšak súčasne umožňuje zachovať prednosti individuálneho výkonového odmeňovania. Je na mieste aj vtedy, keď výkon jednotlivých zamestnancov nie je možné objektívne zmerať alebo zhodnotiť, prípadne ak chce podnik podporiť vzájomnú kontrolu zamestnancov medzi sebou. Výkonové ciele sa, tak ako pri individuálnom výkonovom odmeňovaní, vzťahujú na dosiahnutý obrat, finančné ukazovatele, dodržanie termínov, kvalitu produkcie či objemu produkcie.

Ďalšou dôležitou zložkou motivácie v rámci výkonového odmeňovania je vyplácanie odmeny v závislosti na dosiahnuté výkony celého podniku. Hlavným cieľom je

zainteresovať zamestnancov na úspechu podniku, zvýšiť lojalitu a motivovať zamestnancov k úspornému konaniu.³⁶

1.4.4.3 Systémy výkonových odmeňovaní

Systémy výkonových odmeňovaní väčšinou uplatňujú viacero hodnotiacich kritérií a treba určitým spôsobom zlúčiť. Toto je možné uskutočniť viacerými spôsobmi. Ich kombinácia, dôležitosť a uplatňovanie sú závislé od konkrétnej pozície a stanovených cieľov, ktoré sú pre podnik na danej pozícii dôležité.

Gainsharing (podiel na výsledkoch) je nástrojom výkonového odmeňovania menších skupín, ktoré sú motivované podielom na finančnom výsledku podniku. Dá sa dosiahnuť zvýšením produktivity, znížením nákladov alebo celkového zlepšenia výkonnosti pracovnej skupiny. Základom systému je rozdelenie finančného výsledku medzi podnik a zamestnancov. Podľa vopred dohodnutých pravidiel sa zamestnanci podieľajú na skupinovej finančnej prémii za dosiahnuté výsledky.³⁷

Scalonov plán, jeho základnou myšlienkou je navrhovanie zmien zamestnancami, ktoré vedú k preukázateľnej úspore nákladov a prispievajú k rastu produktivity. Zamestnancom je vyplácaná tzv. skupinová prémie, ktorej výška je stanovená porovnaním súčasnej produktivity s predpokladanou produktivitou po zavedení zlepšovacieho návrhu. Rozdiel medzi produktivitami sa rozdelí medzi zamestnancov a podnik, väčšinou v pomere 75% : 25%. Prémie sú vyplácané celej skupine pracovníkov, nielen tomu, kto návrh predložil.

Profitscharing je systém, pri ktorom sa zamestnancom rozdeľuje určité percento zo zisku podniku. Percento sa môže v jednotlivých podnikoch líšiť. Rozdeľovanie je závislé od veľkosti základnej mzdy alebo postavenia zamestnanca v hierarchii podniku. Väčšinou sa táto odmena vzťahuje na vyšší manažment, ale môže sa týkať aj radových pracovníkov, ktorí si ale nemusia v konečnom dôsledku uvedomovať vzťah medzi individuálnym výkonom a výkonom celého podniku. Naopak výhodou je podpora spolupodnikateľského myslenia zamestnancov.³⁸

³⁶ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2017. s. 127-135 ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁷ JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 100 ISBN 978-80-225-3229-7.

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšírené a doplnené vydanie. Praha : Management Press, 2015. s. 317 ISBN 978-80-7261-288-8.

Metoda Balanced scorecard je v súčasnej dobe jeden z najkomplexnejších manažérskych prístupov. Je to strategický integrovaný systém merania a riadenia výkonnosti podniku, ktorý prepája ciele podniku, koordináciu cieľov jednotlivých organizačných jednotiek ako aj zainteresovanosť zamestnancov na ich splnení. Metóda vychádza z poznatkov autorov Kaplana a Nortona (2008)³⁹, že výkonové ciele podniku nie je možné založiť len na finančných ukazovateľoch, čo zabraňuje možnosti kompenzovať neplnenie niektorých ukazovateľov inými kritériami. Metóda je vyjadrená v štyroch výkonových perspektívach:

1. *Finančná perspektíva* – môže sa jednať napríklad o zvýšenie rentability zdrojov, rentability aktív alebo iné finančné ukazovatele. Tieto budú pre podnik vždy veľmi dôležitým aspektom, avšak podľa autorov tejto metódy, ak podnik kladie dôraz len na finančné ukazovatele, riadenie podniku môže byť nevyvážené vo vzťahu k budúcnosti. .
2. *Perspektíva zákazníka* – zameranie sa na posilnenie spokojnosti a lojality zákazníkov, skrátenie doby dodania, prípadne zvýšenie kvality výrobkov. Prax nám ukazuje, že dôraz na budovanie kladných vzťahov so zákazníkmi je celosvetovým trendom. Ak nám ukazovatele naznačujú klesajúcu zákaznícku spokojnosť, zväčša to znamená predzvesť zlých budúcich výsledkov.
3. *Perspektívy vnútorných procesov* – tieto môžeme sledovať napríklad prostredníctvom ukazovateľov zvýšenia produkcie, či počtom vnútorných reklamácií. Napovedajú manažmentu o zdraví podniku a či služby a produkty zodpovedajú požiadavkám zákazníka.
4. *Perspektíva učenia sa a rastu* - zahŕňa napríklad vzdelávanie zamestnancov, budovanie podnikovej kultúry prípadne schopnosť reagovať na zmeny. Väčšina týchto ukazovateľov sa vzťahuje ku schopnostiam zamestnancov na všetkých úrovniach. Vyzdvihuje iniciatívu a vlastný prístup zamestnanca, vzájomnú komunikáciu a kreatívne myslenie.

BSC teda nesleduje len pokrok pri dosahovaní strategických cieľov ale umožňuje ho priebežne sledovať a v prípade potreby upravovať. Prepája strategické oblasti s operatívnymi, čím rieši jeden z hlavných problémov strategického riadenia. Ďalšou prednosťou je možnosť prezentovať výsledky podniku vrcholovému vedeniu a porovnávanie dosiahnutého zlepšenia v podnikových procesoch.⁴⁰

³⁹ KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston : Mass. Harvard business school press, 2008. s. 322 ISBN 978-0875846514.

⁴⁰ STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT [online]. Dostupné na internete: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

Prémie sa uplatňujú, ak chce zamestnávateľ viazať odmenu na dosiahnutie viacerých cieľov, ktoré vie zamestnanec ovplyvniť. Odvíja sa od časovej alebo úkolovej mzdy, netvorí teda samostatnú formu mzdy. Meradlá na splnenie požadovaných ukazovateľov sú stanovené vopred a musia byť kvantifikované a konkrétne. Väčšinou sa jedná o jednorazový bonus, ale možno ich ako motivačný faktor, poskytovať aj opakovane. Poznáme kolektívnu a individuálnu formu prémie. Kolektívna forma sa poskytuje všetkým zamestnancom podniku a vopred nastavený systém je meradlom splnenia definovaných úloh.

Podľa Kachaňákovej (2014) však môžeme povedať, že individuálne poskytovaná prémie má vyšší účinok na výkon, a to z viacerých dôvodov:

- je vyplácaná bezprostredne po odvedení dobrého výkonu,
- zamestnanci ju často „utrácajú“ na celkom odlišné veci ako napr. medzročné nárasty miezd, a preto si ho lepšie pamätajú a vnímajú ho silne,
- je odmenou za minulý výkon a zároveň pohnútkou do budúcnosti, pretože sa viaže na splnenie budúcich cieľov,
- je doplnkovou odmenou a možno ju poskytnúť len v obmedzenom rozsahu, hlavne výnimočne výkonným zamestnancom, čo nespôsobuje nežiaduce reakcie v organizačnej mzdovej diferenciácii,
- je administratívne nenáročná,
- pri povolaniach, ktoré sú na trhu nedostatkové, umožňuje pružne reagovať na vonkajšiu mzdovú konkurenciu

Negatíva tejto formy odmeny sa nám javia v prílišnom zdôrazňovaní individuálneho výkonu, ktorý potláča kolektívnu prácu. Zamestnanec v úsilí získať prémie sa nesústreďuje na operatívne činnosti ale len na výkony spojené s prémieou.⁴¹

⁴¹ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. Manažment ľudských zdrojov. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2014. s. 145-146 ISBN 978-80-8152-219-2.

1.4.5 Zamestnanecké výhody

Dnes je už všeobecným trendom, že podniky zamestnancom ponúkajú okrem peňažnej odmeny aj nepeňažné ocenenie. Jednou z atraktívnych foriem pre zamestnancov ako aj pre zamestnávateľov sú zamestnanecké výhody, ktoré sú súčasťou starostlivosti o zamestnancov. K hlavným dôvodom prečo ich podniky ponúkajú je snaha získať a udržať si kvalitných pracovníkov, ktorí na túto formu odmeny reagujú pozitívne, čo má stimulačný účinok. Podľa Dvořákovéj (2012), niektorí zamestnanci považujú tieto výhody za prirodzenú súčasť zamestnania. Ich neposkytovanie alebo obmedzenie je vnímané negatívne. Veľakrát sú zamestnanecké výhody predmetom kolektívnych zmlúv, kde ich odbory vyjednávajú v mene zamestnancov.

Predpokladom správneho nastavenia a skladba zamestnaneckých výhod, je poznanie potrieb vlastných zamestnancov a ich správne zacielenie. Vzhľadom na to, že skladba zamestnancov je veľmi rôznorodá, majú aj rôzne predstavy a potreby. Tieto súvisia s vekom, pohlavím, rodinným stavom, počtom detí, dobou zamestnanosti, povahou vykonávanej práce a mnohými ďalšími. Na základe týchto rôznych preferencií začali podniky ponúkať tzv. Kafetéria systém.

Kafetéria systém spočíva vo voliteľnom systéme zamestnaneckých výhod, prípadne celých blokov. Zamestnanec si vyberie podľa svojich preferencií z vhodne zostavenej ponuky. Znamená to síce pre podnik zvýšené náklady, no na druhej strane sú lepšie kontrolovateľné, čo pre podnik v konečnom dôsledku znamená účelnejšie vynakladanie prostriedkov.⁴²

Podľa prieskumu vykonanom spoločnosťou Profesia na portále platy.sk boli v roku 2015 najrošírenejším benefitom firemné akcie. Naopak, veľmi vzácne sú príspevok na bývanie alebo nadštandardná zdravotná starostlivosť. Celkové poradie je nasledovné:

- firemné akcie,
- nápoje zadarmo,
- vzdelávanie,
- flexibilný pracovný čas,
- mobilný telefón na súkromné účely,

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha : C. H. Beck, 2012. s. 324 ISBN 978-80-7400-347-9.

zamestnanecké zľavy,

- príspevok spoločnosti na DDS,
- notebook aj na súkromné účely,
- práca z domu,
- dovolenka navyše,
- strava nad rámec zákona,
- auto aj na súkromné účely,
- zdravotné pripoistenie,
- preplatenie dopravy do práce,
- preplatenie športových aktivít,
- sick day,
- nadštandardná zdravotná starostlivosť,
- príspevok na bývanie.⁴³

Celkovo môžeme zamestnanecké výhody rozčleniť do troch základných skupín:

výhody sociálnej povahy – rôzne pôžičky, poistenia, nadštandardná zdravotná starostlivosť, príspevok na dovolenku, športové a kultúrne aktivity, starostlivosť o deti,

výhody vzťahujúce sa k práci – k základným zložkám patrí príspevok na stravovanie, bezplatné občerstvenie na pracovisku, vzdelávanie a rozvoj nad rámec potrieb podniku, doprava do zamestnania a iné,

výhody spojené s postavením v podniku - zväčša sú to pracovné pomôcky slúžiace aj na osobnú potrebu. napr. osobný automobil, notebook, telefón aj na súkromné účely a podobne.^{44,45}

⁴³ PROFESIA.SK. Benefit. [online]. 2016. [cit 2017-04-16]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefit/>

⁴⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplnené vydání. Praha : Management Press, 2015. s. 319-321 ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁵ JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. Odmeňovanie a stimulovanie. Bratislava : Ekonóm, 2011. s. 115-119 ISBN 978-80-225-3229-7.

2 Cieľ práce

Ľudský kapitál je najvýznamnejšou časťou každého podniku, pretože je zdrojom schopností, znalostí a zručností, ktoré podnik potrebuje na dosahovanie svojich cieľov. Najväčším motivačným faktorom pre zamestnancov je odmena za vykonanú prácu, to je dôvod pre zodpovedný prístup podniku k systému odmeňovania vo vzťahu k zamestnancom.

Témou záverečnej práce je systém odmeňovania zamestnancov vo vybranom podniku. *Primárnym cieľom našej bakalárskej práce je analýza modelu odmeňovania vyššieho manažmentu uplatňovaného vo vybranom podniku a návrhu na zlepšenie tohto odmeňovania.* Vo vybranom podniku identifikujeme nedostatky v odmeňovaní, s cieľom odstránenia a implementáciou odporúčaných návrhov. Pre splnenie primárneho cieľa našej práce bolo potrebné vytýčiť niekoľko sekundárnych cieľov.

V teoretickej časti patria k sekundárnym cieľom:

- skúmať vzťah medzi riadením ľudských zdrojov a odmeňovaním;
- definovať stratégiu odmeňovania a politiku odmeňovania;
- analyzovať metódy hodnotenia práce;
- identifikovať odmenu a vybrané formy odmien.

Pre praktickú časť práce sme si vytýčili aplikovať zistené teoretické poznatky vo vybranom podniku. Stanovili sme si **nasledovné sekundárne ciele:**

- získať informácie o profile spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o., jej vlastníckej štruktúre a formách predaja;
- charakterizovať jej organizačnú štruktúru;
- analyzovať systém odmeňovania a jeho zložky na pozíciách vyššieho manažmentu;
- návrh zmien v doterajšom systéme odmeňovania, ktoré by viedli k väčšej efektívnosti.

V rámci stanovených cieľov boli vymedzené nasledujúce hypotézy:

Hypotéza č. 1: Systém odmeňovania na pozíciách vyššieho manažmentu je dobre nastavený a prostriedky vynakladané na odmeňovanie sú efektívne.

Hypotéza č. 2: Na všetky pozície vyššieho manažmentu je možné aplikovať rovnaký systém odmeňovania.

Hypotéza č. 3: Používaný systém odmeňovania vyššieho manažmentu je aplikovaný vo všetkých dcérskych spoločnostiach Rhiag Group.

3 Metodika práce a metody skúmania

Na splnenie vytýčených cieľov bakalárskej práce aplikujeme rozličné metódy vedeckého skúmania, ktoré zodpovedajú potrebám jednotlivých kapitol.

Teoretická časť vychádza z analýzy dostupnej zahraničnej aj domácej odbornej literatúry, venovanej problematike odmeňovania a výsledkov empirického šetrenia. Charakterizovali sme stav ľudských zdrojov a odmeňovania zamestnancov vo svete a doma. Na tvorbu teoretickej časti sme využili predovšetkým analýzu, ktorá je nepostrádateľná pri poznávaní podstaty javov a syntézu, ktorá poznatky sumarizuje a vytvára nové. Teoretická časť vytvorila východiskový stav na vypracovanie empirickej časti práce.

Praktická časť smeruje k naplneniu základného cieľa bakalárskej práce, *system odmeňovania vyššieho manažmentu vo vybranej spoločnosti*, ktorá má navrhnúť zlepšenie systému odmeňovania v danej spoločnosti. V tejto časti sme aplikovali pozorovanie a modelovanie.

Cieľom úvodnej časti štvrtej kapitoly je predstavenie spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o., ktorej systém odmeňovania na pozíciách vyššieho manažmentu budeme analyzovať. Identifikujeme hlavnú činnosť spoločnosti, majetkové prepojenia a spôsoby realizácie predaja tovaru. Materiály, z ktorých sme čerpali sú verejne dostupné informácie, ktoré sme doplnili v zmysle prezentácie, ktorú má spoločnosť pripravenú pre svojich nových zamestnancov.

Charakteristika systému odmeňovania spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. je spracovaná na základe analýzy vybraných interných dokumentov, ktoré súvisia s otázkami odmeňovania vyššieho a stredného manažmentu, rozhovorov s generálnym riaditeľom spoločnosti Ing. Karolom Tisončíkom a verejne dostupných materiálov. Vzhľadom na vysoký počet zamestnancov a konkretizácii výskumnej otázky, sme sa zamerali na jednu časť odmeňovania líniovej organizačnej štruktúry, a tou je vyšší manažment. Predstavíme proces hodnotenia vyššieho manažmentu, ktorý vychádza z interných predpisov. V kontexte citlivosti údajov, týkajúcich sa konkrétnej výšky odmeny, je systém odmeňovania spracovaný na príklade. V súvislosti s procesom hodnotenia bola vedená diskusia s generálnym riaditeľom spoločnosti.

V poslednej časti našej bakalárskej práce navrhujeme vedeniu spoločnosti zlepšenia, ktoré by, podľa nášho názoru, mohli prispieť k zefektívneniu systému

odmeňovaníu, čo by prispelo k väčšej motivácii zamestnancov. V tejto kapitole sme čerpali z teoretických poznatkov v oblasti odmeňovania.

4 Výsledky práce a diskusia

AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o.

4.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. je obchodno-distribučná spoločnosť pôsobiaca na trhu s náhradnými dielmi pre osobné aj nákladné autá. Spoločnosť bola založená na Slovensku v roku 1997. V roku 2010 ju akvizíciou získala česká spoločnosť Auto Kelly, a.s. Neskôr sa stala súčasťou talianskej skupiny Rhiag Group. Ako súčasť skupiny Rhiag Group je od roku 2015 súčasťou nadnárodnej spoločnosti svetového významu LKQ Corporation. LKQ Corporation je celosvetovým lídrom, a zároveň lídrom na severoamerickom trhu, s náhradnými dielmi pre osobné a úžitkové automobily. Konsolidovaný celosvetový obrat spoločnosti LKQ Corporation za rok 2016 bol viac ako 2,150 mld USD. AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. malo za rok 2016 obrat viac 32 mil EUR.

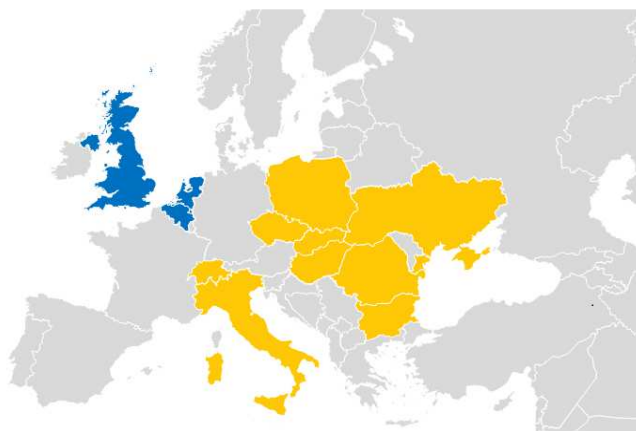
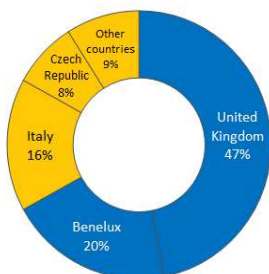


Schéma č. 7 Podiel Rhiag Grop a LKQ Corporation v Európe

Zdroj: Interné materiály spoločnosti

Trhový podiel spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. na slovenskom trhu je približne 21%. Presné čísla nie sú dispozícií. AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. ponúka široký sortiment náhradných dielov pre autá. Predaj náhradných dielov realizuje prostredníctvom kamenných pobočiek (predajňa + sklad), e-shopu a prostredníctvom

zmluvných partnerov - autoservisov. V roku 2017 predajná sieť spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. zahŕňala 27 pobočiek po celom Slovensku.

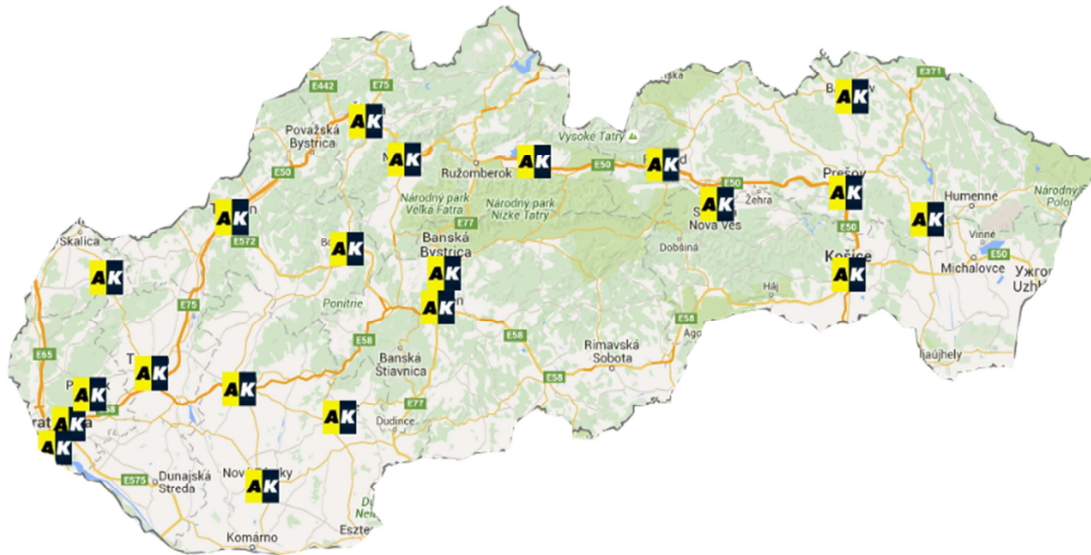


Schéma č. 8 Sieť predajní AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. na Slovensku

Zdroj: Interné materiály spoločnosti

E-shop je k dispozícii maloobchodným aj veľkoobchodným klientom 24 hodín denne. Na webovej stránke sú na základe prihlásenia dostupné 3 sekcie:

1. Pre motoristov - konečných zákazníkov B2C.
2. Zmluvných partnerov - veľkoobchodných zákazníkov B2B.
3. Zmluvných partnerov - majiteľov servisov nakupujúcich "Vybavenie servisov" B2B.

Výborná prehľadnosť stránok a ľahká orientácia vo vyhľadávaní produktov sa odzrkadľujú v dennej návštevnosti viac ako 30 000 užívateľov. Online nákupy tvoria viac 45% celkových tržieb. V súčasnosti je pripravovaná mobilná aplikácia, ktorá je zameraná hlavne na konečného zákazníka.

Zaujímavosťou sú partnerské autoservisy vystupujúce pod logom "AUTO KELLY AUTOSERVIS". Sú to zmluvné servisy, v ktorých dominantným dodávateľom náhradných dielov je spoločnosť AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o.. V tomo segmente distribúcie sa nikdy nestretávame s výhradným dodávateľom. Žiadna z distribučných spoločností, už z povahy služby a šírky sortimentu, nie je schopná zabezpečiť 100% servis level. Požiadavka zákazníkov je dostupnosť náhradného dielu rádovo do hodín a celom území Slovenska.

Šírka sortimentu je rozsiahla, AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. predalo v roku 2017 viac ako 1 mil. rôznych náhradných dielov. Mať k dispozícii takýto sortiment na každej pobočke je nereálne, preto zákazníci - majitelia autoservisov kombinujú dodávateľov náhradných dielov. AUTO KELLY AUTOSERVISY vytvárajú profesionálnu sieť viac ako 100 nezávislých autoservisov. Poskytujú komplexné služby vrátane autoservisu v záruke. Predstavujú aktívny most medzi nákupom, pobočkami a zákazníkmi.

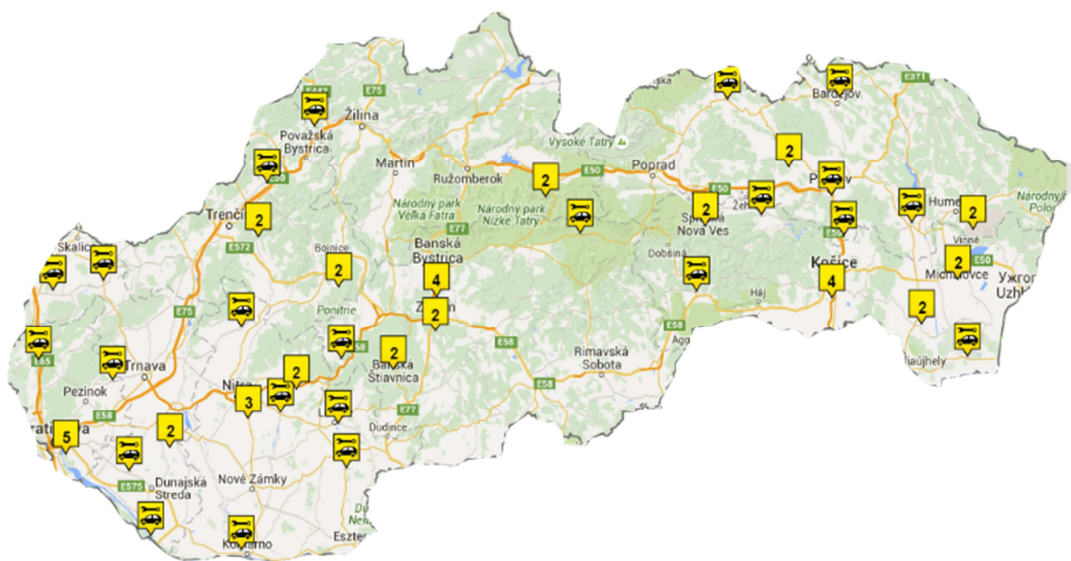


Schéma č. 9 Sieť autoservisov AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. na Slovensku
Zdroj: Interné materiály spoločnosti

4.1.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra zodpovedá potrebám spoločnosti vzľadom na charakter a rozsah činnosti. V čele spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. je generálny riaditeľ. Organizačná štruktúra má 9 oddelení: IT oddelenie, Ekonomické oddelenie, Oddelenie podpory prevádzky, Marketingové oddelenie, Produktové oddelenie, Oddelenie logistiky, Oddelenie ľudských zdrojov, Nákupné oddelenie a Obchodné oddelenie.

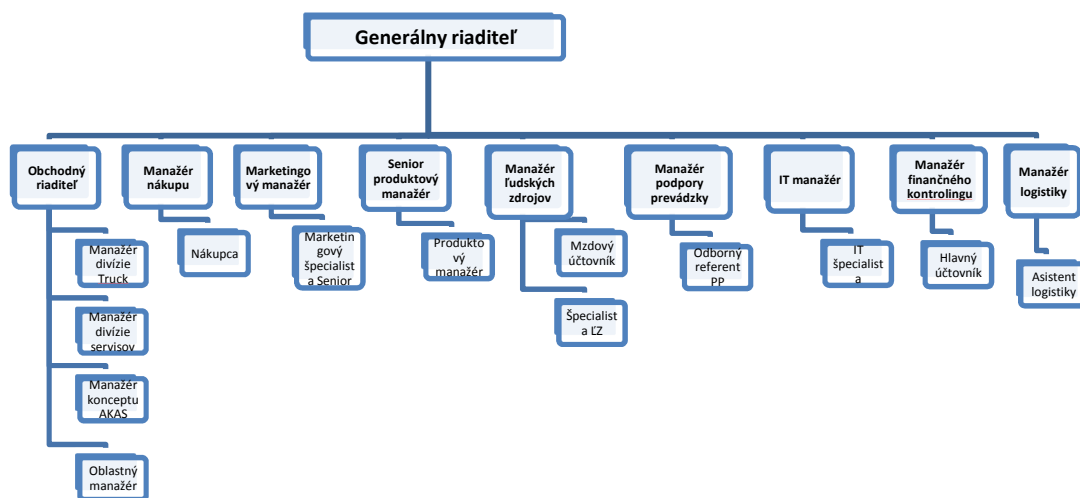


Schéma č. 10 Organizačná štruktúra spoločnosti

Zdroj: interné materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

Generálny riaditeľ je zodpovedný za výsledky, celkový chod a hospodárenie spoločnosti. Spoločnosť má na každý kalendárny rok schválený finančný plán - budget, ktorý sa snaží naplniť. Budget je schvaľovaný v Európskej centrále LQK Corporation.

Obchodné oddelenie riadi obchodný riaditeľ, ktorý má pod sebou obchodný tím, zložený z obchodných zástupcov a zamestnancov jednotlivých pobočiek. Zastrešuje všetky formy predaja tovaru, predaj cez pobočky, e-shop, resp. call centrum. Zároveň riadi divíziu vybavenia autoservisov a divíziu Truck, ktorá ponúka originálne diely pre nákladné automobily. V rámci služieb zákazníkom tiež spadá pod obchodné oddelenie call centrum.

Nákupné oddelenie - Supply Chain Management, riadi a nastavuje tok tovaru od dodávateľov na pobočky. Jeho úlohou je optimalizovať výšku skladových zásob, objednávať tovar u dodávateľov a vyjednávať o dodacích podmienkach. Základným heslom je „Správny tovar, v pravý čas, na správnom mieste a v optimálnom množstve“.

Marketingové oddelenie sa zameriava na propagáciu produktov a služieb, drží sa línie vytýčenej materskou organizáciou v zmysle vízie a stratégie. Marketing je lokalizovaný a prispôbený Slovenskému zákazníkovi. Pod toto oddelenie spadá všetka komunikácia, či už sa jedná o interný marketing do vnútra firmy alebo o marketing vo vzťahu k zákazníkom a obchodným partnerom.

Produktové oddelenie zabezpečuje správne zloženie tovaru, riadi produktovú stratégiu. Stanovuje cenovú politiku spoločnosti a vyjednáva nákupné podmienky s dodávateľmi. Je dôležitým partnerom marketingu. Spolu pripravujú komunikáciu o produktoch a o cenách. Zdrojom informácií pre zloženie sortimentu sú dáta o importovaných ojazdených vozidlách a predaných nových vozidlách na Slovensku, u ktorých sa skončilo výrobcom garantované záručné obdobie.

Hlavnou náplňou *oddelenia ľudských zdrojov* je hľadať nových vhodných zamestnancov na nové pozície a starať sa o súčasných zamestnancov. Oddelenie zodpovedá za rozvoj zamestnancov, zabezpečuje školenia, spravuje benefity. Momentálne, vzhľadom na vývoj nezamestnanosti, začína spoločnosť pociťovať problémy s obsadzovaním niektorých pozícií. Pozitívnym javom je, že fluktuácia zamestnancov je pomerne nízka napriek tomu, že počet zamestnancov každým rokom vzrastá. Veľkou výzvou pre toto oddelenie je, spolu s príslušnými manažérmi, správne nastaviť odmeňovací systém pre jednotlivé pozície vo firme.

Vývoj počtu zamestnancov	
ROK	POČET
2013	204
2014	245
2015	261
2016	272
2017	336

Tabuľka č. 3 Vývoj počtu zamestnancov

Zdroj: interné materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

4.2 Systém odmeňovania na pozíciách vyššieho manažmentu

Vzhľadom na skladbu zamestnancov a rôznorodosť pracovných pozícií, ktorým sú prispôsobené aj systémy odmeňovania v spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o., sme sa rozhodli pre analýzu odmeňovania na pozíciách vyššieho manažmentu. Spoločnosť zaraďuje pod vyšší manažment nasledujúce pozície:

- Obchodný riaditeľ
- Senior produktový manažér
- Manažér nákupu
- Manažér logistiky
- Marketing manažér

- Manažér ľudských zdrojov
- Manažér podpory prevádzky
- IT manažér
- Manažér finančného kontrolingu

Vedenie spoločnosti kladie dôraz na systém odmeňovania v súlade s analytickou technikou pre navrhovanie cieľov v riadení a plánovaní – SMART.

Specific - jasne definované ciele

Measurable - merateľnosť výkonov

Achievable - dosiahnuteľnosť stanovených cieľov

Relevant - relevantnosť cieľov

Time-bound - dostatočný časový priestor na splnenie cieľa

Musí spĺňať základné kritériá, ako sú jasne definované ciele, merateľnosť výkonov, dosiahnuteľnosť stanovených cieľov, relevantnosť cieľov a dostatočný časový priestor na splnenie cieľa.

Schéma odmeňovania vyššieho manažmentu			
MESAČNÁ MZDA	Základná mzda - pevná zložka		
	Pohyblivá zložka	KPI 1	Zlepšenie podmienok u dodávateľov
		KPI2	Plnenie obratu
		KPI3	Plnenie marže
		KPI4	Osobné ohodnotenie
		KPI5	Úlohy - individuálne zadania na mesačnej báze
ŠTVRTROČNÁ ODMENA	Dodržanie časového rozvrhu úlohy		
	Finančná výkonnosť divízie		
	Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy		
ROČNÝ BONUS	V závislosti od ukazovateľa EBITDA		

Schéma č. 11 Schéma odmeňovania vyššieho manažmentu

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.1 Mesačná mzda

Niektoré pozície v rámci vyššieho manažmentu, v zmysle charakteru ich práce, nemajú priamo vplyv na samotné obchodné výkony, preto sú zamestnanci na týchto pozíciách mesačne odmeňovaní pevnou mzdou. O jej výške rozhoduje generálny riaditeľ s ohľadom na senioritu, skúsenosti a úspechy na danej pozícii. Medzi tieto pozície

zaraduje spoločnosť manažéra ľudských zdrojov, manažéra podpory prevádzky, IT manažéra a manažéra finančného kontroľingu.

Charakter spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. je obchodný, preto väčšina zamestnancov a teda aj manažérov, sa aktívne podieľa na hospodárskom výsledku spoločnosti. V rámci vyššieho manažmentu k takýmto zamestnancom patria obchodný riaditeľ, senior produktový manažér, manažér logistiky a marketingový manažér. Mesačné odmeňovanie na týchto pozíciách sa skladá z pevnej zložky a pohyblivej zložky.

Pohyblivú zložku tvoria Key Performance Indicators (KPI), výkonové ukazovatele. Dôležitým predpokladom správneho nastavenia KPI v spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. je definícia a nastavenie kritických faktorov úspechu, ktoré majú pri danej pozícii najväčší vplyv na pozitívne výsledky spoločnosti. Základom pretavenia výkonov do číselného vyjadrenia je merateľnosť jednotlivých faktorov. Nemenej dôležité je jasne definovať ciele, aby ich zamestnanci pochopili. Skladba výkonových ukazovateľov na pozíciách vyššieho manažmentu je nastavená tak, aby odzrkadľovala zodpovednosť. Vedenie spoločnosti si uvedomuje, že faktor, ktorý nemá možnosť zamestnanec v danej pozícii ovplyvniť, vedie k frustrácii a demotivácii. Sledovaním aktuálnych hodnôt ukazovateľov a porovnávaním so stanovenými hodnotami, odkazuje nadriadených ku kritickým miestam, kde je nutné zlepšiť vykonávanie procesov tak, aby viedli k stanoveným cieľom.

Spoločnosť AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. využíva napr. na pozícii vyššieho manažmentu - Senior Product Manager, tieto modely zloženia KPI:

KPI1. Zlepšenie podmienok u dodávateľov

KPI2. Plnenie obratu

KPI3. Plnenie marže

KPI4. Osobné ohodnotenie

KPI5. Plnenie úloh - individuálne zadania na mesačnej báze

Východiskom pre stanovenie miery splnenia jednotlivých ukazovateľov je plánovaná hodnota daného ukazovateľa. Nakoľko vedenie spoločnosti si uvedomuje, že nie vždy je vhodná priama závislosť miery splnenia ukazovateľa a výškou odmeny, pristúpilo k dvom rôznym technikám.

Pri ukazovateľoch:

KPI1. Zlepšenie podmienok u dodávateľov

KPI4. Osobné ohodnotenie

KPI5. Plnenie úloh - individuálne zadania na mesačnej báze

Uplatňuje sa nasledovný vzorec:

ak plnenie plánu < 80% = odmena 0

ak < 80% plnenie plánu < 85% = odmena 80% plnenia plánu

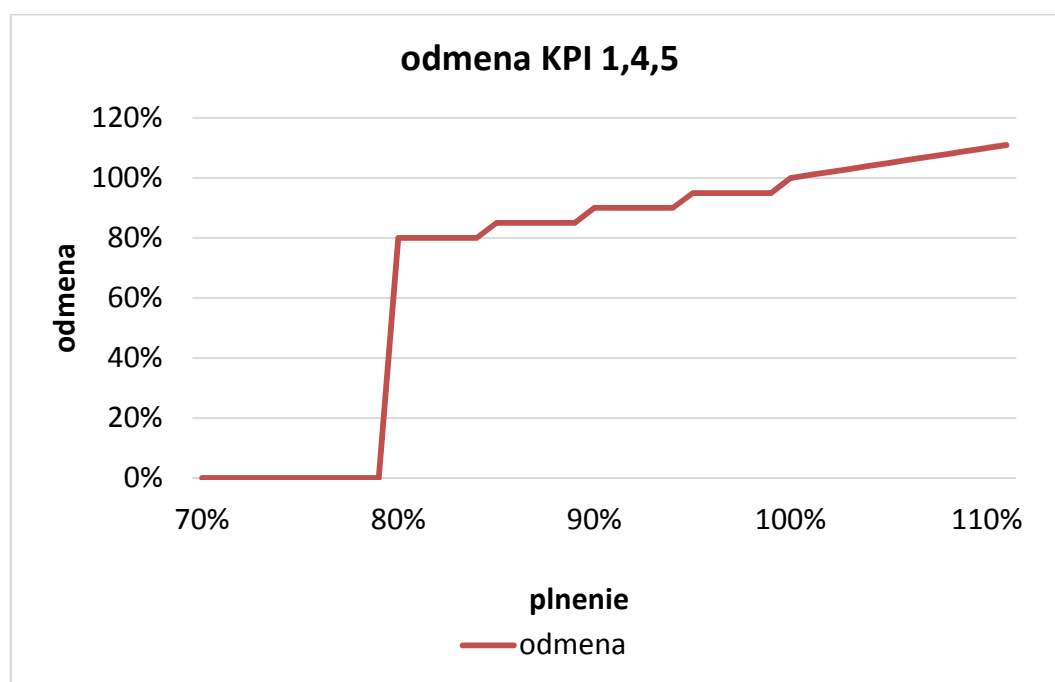
ak < 85% plnenie plánu < 90% = odmena 85% plnenia plánu

ak < 90% plnenie plánu < 95% = odmena 90% plnenia plánu

ak < 95% plnenie plánu < 100% = odmena 95% plnenia plánu

ak plnenie plánu 100% = odmena 100% plnenia plánu

ak plnenie plánu > 100% = % plnenia plánu = % odmeny (lineárna závislosť)



Graf č. 1 Závislosť splnenia plánu a výšky odmeny pri KPI 1, KPI4 a KPI5

Zdroj: Vlastné spracovanie

Mesačné plnenie KPI v %				
KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5
75,00%	105,00%	101,00%	100,00%	95,00%

Tabuľka č. 4 Príklad mesačného plnenia KPI

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade odmeňovania na uvedenom prípade vyššie vidíme, že zamestnanec KPI1 splnil na 75%, čo znamenalo že za tento ukazovateľ mu neprináleží žiadna odmena. Pri KPI4 splnil plán na 100%, preto mu bola pridelená odmena vo výške 100% výšky odmeny

a pri KPI5 splnil plán na 95%, čo pre znamenalo ohodnotenie výkonu na 95% zo stanovenej výšky odmeny.

Odlišný systém sa uplatňuje pri:

KPI2. Plnenie obratu

KPI3. Plnenie marže

K základným cieľom spoločnosti je dosiahnutie čo najvyššieho obratu a marže z predaných výrobkov. Z toho dôvodu sú pri daných KPI2 a KPI3 zamestnanci motivovaní silnejšie. Na vyjadrenie želanej závislosti medzi hodnotou plnenia a výškou odmeny za príslušné KPI je aplikovaná logaritmická funkcia spĺňa požadovanú závislosť.

Uplatňuje sa nasledovný vzorec:

ak plnenie plánu < 80% = odmena 0

ak < 80% plnenie plánu < 85% = odmena 80% plnenia plánu

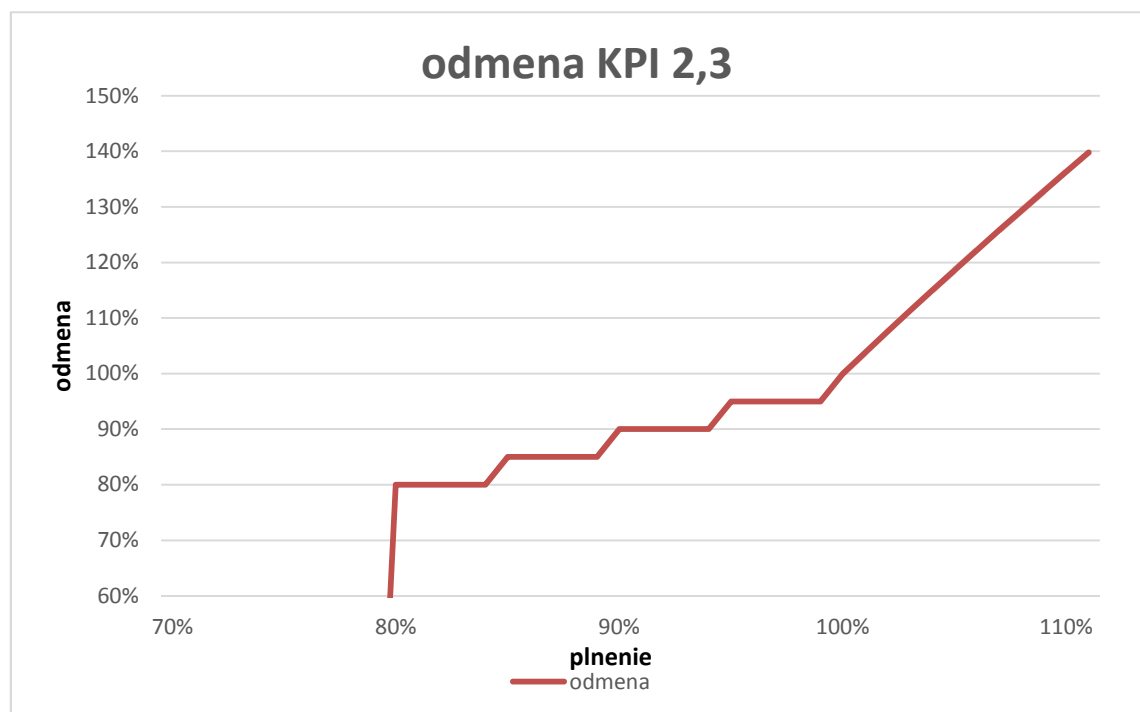
ak < 85% plnenie plánu < 90% = odmena 85% plnenia plánu

ak < 90% plnenie plánu < 95% = odmena 90% plnenia plánu

ak < 95% plnenie plánu < 100% = odmena 95% plnenia plánu

ak plnenie plánu 100% = odmena 100% plnenia plánu

ak plnenie plánu > 100% = % plnenia plánu = $1 + \log_{1,3}$ "% plnenia plánu" odmeny



Graf č. 2 Závislosť splnenia plánu a výšky odmeny pri KPI2 a KPI3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto logaritmická funkcia spĺňa požiadavku, aby od 100% plnenia plánovaného KPI odmena rástla nepriamoúmerne, čím je splnená požiadavka motivácie na jej maximálne plnenie.

V tabuľke č. 6 zamestnanec splnil KPI2 na 105%, čo znamená odmenu vo výške 119% z cieľovej hodnoty a pri KPI3 splnil cieľ na 101%, čo predstavujem odmenu vo výške 104% zo stanovenej cieľovej sumy. Každý ukazovateľ má podľa pozície pridelenú váhu dôležitosti. V tabuľke č. 5 vidíme, že najvyššie váhy majú finančné ukazovatele, ktoré priamo ovplyvňujú výšku obratu a marže, ktoré sú kľúčovými faktormi úspechu.

Úloha	Váha	Plnenie				
		80%	85%	90%	95%	100%
Zlepšenie podmienok u dodávateľa	15,0%	80%	85%	90%	95%	100%
Plnenie obratu	25,0%	80%	85%	90%	95%	100%
Plnenie marže	30,0%	80%	85%	90%	95%	100%
Osobné ohodnotenie	10,0%	80%	85%	90%	95%	100%
Plnenie úloh - individuálne zadania na mesačnej báze	20,0%	80%	85%	90%	95%	100%
SPOLU	100,0%					

Tabuľka č. 5 Stanovenie váh jednotlivých KPI a rozpätia plnenia KPI

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č. 6 je príklad výpočtu mesačnej mzdy. Skladbu mzdy, tvorí pevná zložka a pohyblivá zložka. Pevná zložka tvorí 65,4% a pohyblivá 34,6%. Každé KPI má uvedenú váhu dôležitosti. V tabuľke sú uvedené percentuálne hodnoty výšky odmeny, vypočítanej podľa vyššie uvedených vzorcov, ktorým je priradená zodpovedajúca výška odmeny. Súčtom pevnej mzdy a odmien za KPI dostávame konečnú výšku mesačnej odmeny zamestnanca.

Príklad výšky mesačnej mzdy								
Meno	Základný plat (pevná zložka)	Pohyblivá zložka (KPI spolu)	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5	Mzda celkom
	65,40%	34,60%	15,00%	25,00%	30,00%	10,00%	20,00%	100,00%
Výška odmeny pri 100% plnení	981 €	519 €	78 €	130 €	156 €	52 €	104 €	1 500 €
Výška odmeny za daný mesiac	981 €	473 €	- €	154 €	168 €	52 €	99 €	1 454 €
% plnenia jednotlivých KPI za daný mesiac			75,00%	105,00%	101,00%	100,00%	95,00%	

Tabuľka č. 6 Príklad výpočtu mesačnej mzdy

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.2 Štvrťročné odmeny

Pri štvrťročných odmenách je východiskovou sumou maximálna výška mesačnej odmeny. Z dôvodu vyššej motivácie na získanie štvrťročnej odmeny pristúpilo vedenie AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. výsostne k systému KPI. Avšak hodnotené kritériá sú odlišné od mesačných KPI. Pri štvrťročnom hodnotení sú pre spoločnosť dôležité faktory:

- Dodržanie časového rozvrhu úlohy – spoločnosť má stanovený na každý kvartál cieľ, ktoré je ale potrebné naplňať priebežne. Hodnotená je včasnosť plnenia úloh.
- Finančná výkonnosť podniku – každá divízia má stanovené finančné ciele, ktorých postupné plnenie sa pretavuje aj do štvrťročných odmien. napr. kvartálne vyhodnotenie plnenia budgetu
- Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy – spoločnosť si veľmi cenní, ak zamestnanci prejavujú zvýšený záujem o svoju prácu a snažia sa procesy, na základe svojich praktických skúseností, vylepšiť.

Každý faktor môže byť ohodnotený 0, 5, 10, 15 alebo 20 bodmi.

Kritériá štvrťročného odmeňovania	Body				
	0	5	10	15	20
Dodržanie časového rozvrhu úlohy			x		
Finančná výkonnosť divízie			x		
Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy			x		
Spolu	30				

Tabuľka č. 7 Príklad pridelených bodov pri štvrťročnom hodnotení

Zdroj: Interná smernica spoločnosti, vlastné spracovanie

Generálny riaditeľ spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. hodnotí štvrťročnú prácu vyššieho manažmentu. Každý bodovej hodnote prislúcha zodpovedajúce slovné ohodnotenie.

<u>Dodržanie časového rozvrhu úlohy</u>		
ÚROVEŇ	Body	Slovný popis
Výborná	20	Zamestnanec pracuje vždy presne, precízne, jeho výkon vo všetkých ukazovateľoch zodpovedá úrovni očakávaných výsledkov
Dobrá	15	Kvalita výsledkov je zvyčajne vyššia ako očakávaná úroveň práce v mnohých ukazovateľoch. Zamestnanec vykazuje vo svojich výsledkoch vysokú profesionalitu.
Priemerná	10	Výsledky zamestnanca sú na úrovni očakávaných výsledkov. Zamestnanec spĺňa ukazovatele a vykazuje dostatočnú profesionalitu.
Akceptovateľná	5	Výsledok zamestnanca v požiadavkách kvality je niekedy vo viacerých ukazovateľoch pod úrovňou očakávaní. Profesionalita nie je vždy dostatočná.
Veľmi slabá	0	Výsledok zamestnanca je vo viacerých ukazovateľoch pod úrovňou očakávaní. Je potrebné zlepšiť ukazovatele kvality.

Tabuľka č. 8 Slovné hodnotenie kritéria – Dodržanie časového rozvrhu úlohy

Zdroj: Interná smernica spoločnosti, vlastné spracovanie

<u>Finančná výkonnosť divízie</u>		
ÚROVEŇ	Body	Slovný popis
Výborná	20	Výkonnosť divízie je vo všetkých ukazovateľoch vysoko nad očakávanou úrovňou očakávaných výsledkov.
Dobrá	15	Výkonnosť divízie je vo všetkých ukazovateľoch nad očakávanou úrovňou očakávaných výsledkov.
Priemerná	10	Výkonnosť divízie je vo všetkých ukazovateľoch na úrovni očakávaných výsledkov.
Akceptovateľná	5	Výkonnosť divízie je v niektorých ukazovateľoch na úrovni očakávaných výsledkov. Niektoré ukazovatele sú výrazne pod očakávanými výsledkami.
Veľmi slabá	0	Výkonnosť divízie je vo väčšine ukazovateľoch nižšia ako úroveň očakávaných výsledkov.

Tabuľka č. 9 Slovné hodnotenie kritéria – Finančná výkonnosť divízie

Zdroj: Interná smernica spoločnosti, vlastné spracovanie

<u>Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy</u>		
ÚROVEŇ	Body	Slovný popis
Výborná	20	Zamestnanec pracuje intenzívne na úlohách, snaží sa zlepšiť výkonnosť práce a aktívne sa usiluje o úplné plnenie úloh a povinností na pracovisku.
Dobrá	15	Zamestnanec pracuje samostatne, snaží sa zlepšiť svoje pracovné výkony. Preukazuje veľké úsilie na plnenie svojich úloh v rámci svojej práce.
Priemerná	10	Zamestnanec plní svoje úlohy na požadovanej úrovni, snaží sa zlepšiť svoje pracovné výkony, ktoré plní v rámci rozsahu svojej pracovnej náplne.
Akceptovateľná	5	Zamestnanec plní svoje úlohy, ale neprejavuje záujem o ďalšie zlepšenia jeho výkonov v komplexných výkonnostných úlohách v rámci jeho pôsobnosti.
Veľmi slabá	0	Zamestnanec plní svoje úlohy s malým záujmom, nesnaží sa zlepšiť výkon svojej práce. Komplexné plnenie úlohy zabezpečuje nadriadený.

Tabuľka č. 10 Slovné hodnotenie kritéria – Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy

Zdroj: Interná smernica spoločnosti, vlastné spracovanie

Dosiahnutému počtu pridelených bodov zodpovedá koeficient percenta štvrťročnej odmeny, ktorej základom je maximálna mesačná odmena. Ak ostaneme pri príklade

dosiahnutia maximálnej mesačnej mzdy 1500€, výška štvrťročných odmien sa môže pohybovať v tomto rozmedzí:

Prepočet bodov			
OD	DO	Koef.	výška štvrťročnej odmeny
0	16	0%	- €
16	21	50%	750,00 €
21	26	75%	1 125,00 €
26	31	100%	1 500,00 €
31	36	110%	1 650,00 €
36	41	120%	1 800,00 €
41	60	130%	1 950,00 €

Tabuľka č. 11 Prepočet dosiahnutých bodov pri štvrťročnom hodnotení na výšku štvrťročnej odmeny
Zdroj: Interná smernica spoločnosti, vlastné spracovanie

4.2.3 Ročný bonus

AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. je súčasťou nadnárodnej spoločnosti, ktorej sídlo je v USA, kde je, viac ako v Európe, zaužívaný indikátor, ktorý ukazuje prevádzkovú výkonnosť spoločnosti Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA).

EBITDA			
EBIT			Odpisy
EBT		Úroky	
EAT	Dane		
Čistý zisk, HV za účt. Obdobie			
Zisk pred zdanením, HV, výsledok hospodárenia			
Zisk pred zdanením a úroky, prevádzkový HV			
Zisk pred zdanením, úroky a odpisy			

Schéma č. 12 Vzťahy medzi úrovňami zisku
Zdroj: vlastné spracovanie

Vlastník prostredníctvom stanovenia ročného EBITDA môže riadiť spoločnosť. Preto jediným kritériom vyplatenia ročného bonusu je splnenie indikátora prevádzkovej

výkonnosti EBITDA. Stanovená výška tohto ukazovateľa bola v spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA s.r.o. stanovená na 1 600 000€. Ak spoločnosť túto hodnotu nedosiahne, nemá nikto nárok na vyplatenie ročného bonusu. Pri 100% splnení hodnoty má zamestnanec na pozícii vyššieho manažmentu nárok na ročný bonus 3 mesačných platov.

PRÍKLAD ROČNÉHO BONUSU ZA ROK		
EBITDA v %	Výška EBITDA v roku	Výška odmeny
121%	1 936 000 €	2 746 €
117%	1 872 000 €	2 270 €
113%	1 808 000 €	1 940 €
109%	1 744 000 €	1 717 €
105%	1 680 000 €	1 575 €
100%	1 600 000 €	1 500 €

Tabuľka č. 12 Príklad ročného bonusu za rok

Zdroj: interné materiály spoločnosti, vlastné spracovanie

4.2.4 Zamestnanecké benefity

Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom rôzne motivačné benefity, ktoré môžu využívať. Benefity rozdeľuje do piatich základných skupín:

1. *Šport a relax* , kde majú možnosť zamestnanci využívať kartu *MultiSport* na športovanie, wellness, relaxačné aktivity a vstupy do bazénov v takmer 300 zariadeniach na celom Slovensku. Tieto karty ponúkajú za zvýhodnené ceny pre zamestnancov a rodinných príslušníkov.
2. *Kultúrne podujatia* – v rámci KLUBU BENEFICIO poskytuje spoločnosť 20% zľavu na vybrané predstavenia v SND.
3. *Finančné produkty* – prostredníctvom BNP PARIBAS, personal finance, ponúka zamestnancom úver s 0% úrokom alebo spotrebný úver na čokoľvek so zvýhodnenou úrokovou sadzbou.
4. *Rekreácia a cestovanie* – 3 dňový pobyt v Maďarsku, hotel Holiday Beach Budapest, za zvýhodnenú cenu len 109€ na osobu. Pre zamestnancov je zabezpečené ubytovanie, raňajky, večera, voľný vstup do saunového sveta a relaxačná masáž.
5. *Nákup sortimentu AUTO KELLY* so zamestnaneckou zľavou až do výšky 49% na všetok tovar.

4.3 Zhodnotenie a odporúčania

Cieľom každej spoločnosti je dosiahnutie maximálnych výkonov pretavených do maximálneho zisku. Jedným z nástrojov, ako tento cieľ dosiahnuť je aplikovať taký systém odmeňovania, ktorý priláka do spoločnosti schopných a kompetentných zamestnancov, je dostatočne motivujúci, odzrkadľuje skutočný pracovný výkon a v neposlednom rade je spravodlivý. Systém odmeňovania vyššieho manažmentu, ktorý sme predstavili v predchádzajúcej kapitole, a ktorý sa momentálne uplatňuje v spoločnosti AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o., tieto požiadavky vo vysokej miere spĺňa, avšak vidíme ďalšie možnosti zlepšenia.

Vychádzame zo skutočnosti, že majitelia spoločnosti by uvítali, keby sa každý zamestnanec správal tak, ako keby pracoval vo svojej vlastnej firme. Tento stav sa síce nedá aplikovať na každom zamestnancovi, ale uplatniť tento systém pri vyššom manažmente je možný. V takejto pozícii je každý vo svojom oddelení schopný ovplyvňovať nielen výnosové ale aj nákladové položky. Práve v naviazanosti systému odmeňovania nielen na výnosové položky ale aj dodržiavanie primeraných (plánovaných) nákladov, vidíme potenciál na zlepšenie.

V individuálnom systéme odmeňovania vyššieho manažmentu navrhujeme nahradiť jednotlivé KPI len jedným kritériom pohyblivej zložky odmeny, vo forme individuálneho kritéria spojeného so zodpovednosťou pri dosiahnutí rozpočtového cieľa plánovaných výnosov a nákladov za dané oddelenie.

Schéma odmeňovania vyššieho manažmentu	
MESAČNÁ MZDA	Základná mzda - pevná zložka
	Pohyblivá zložka - na základe mesačného HV na oddelení
ŠTVRŤROČNÁ ODMENA	Dodržanie časového rozvrhu
	Finančná výkonnosť oddelenia
	Iniciatíva a inovácie pri plnení úlohy
ROČNÝ BONUS	V závislosti od ukazovateľa EBITDA

Tabuľka č. 13 Navrhovaná schéma odmeňovania vyššieho manažmentu

Zdroj: vlastné spracovanie

Každý manažér je zodpovedný za svoje oddelenie, ktoré má svoje vlastné nákladové a výnosové zložky. Evidenciu pre potreby finančného riadenia jednotlivých oddelení poskytuje viacstupňová analytická evidencia nákladov a výnosov každého oddelenia. Je nevyhnutné, v rámci analytickej evidencie, sledovať každý náklad aj výnos za každé oddelenie samostatne. Všetky položky sú na základe ročného rozpočtu rozplánované aj na každý mesiac, z čoho je zostavený plánovaný Výkaz ziskov a strát za každé oddelenie. Výkaz ziskov a strát, označovaný tiež ako výsledovka, je pojem, ktorý označuje finančný výkaz zachytávajúci vzťahy medzi výnosmi podniku za určité obdobie a nákladmi potrebnými na ich vytvorenie. Výkaz informuje o tom, ako úspešný podnik v sledovanom období bol, a umožňuje charakterizovať výnosnosť podniku.

Veľkou výhodou tohto systému, v porovnaní s používaným systémom je, že sledovaním nákladov na oddeleniach sa zefektívni vynakladanie plánovaných finančných prostriedkov. Ak sa plánovaný náklad prekročí, premietne sa táto skutočnosť do plánovaného hospodárskeho výsledku za ten-ktorý mesiac. Naopak, ak sa pri mesačnej uzávierke zistia rezervy (prípadne po niekoľkých mesačných uzávierkach) v niektorých položkách, tieto sú v nasledujúci mesiac v rozpočte upravené. Ak by sme sledovali výhradne len KPI ako sú napr. marža alebo obrat a náklady vynaložené na dosiahnutie týchto KPI by boli neúmerne vysoké, odmena by neodzrkadľovala skutočný pracovný výkon.

Predpokladom na používanie navrhovaného systému odmeňovania je príprava výkazu za každé oddelenie na každý mesiac tak, aby bolo jednoznačne identifikovateľné kto je za aké náklady a výnosy zodpovedný. Niektoré položky sa budú objavovať pri každom oddelení, naopak niektoré sú špecifické pre jednotlivé divízie.

Ako príklad uvádzame zjednodušenú tabuľku niektorých položiek podľa Výkazu ziskov a strát, kde je priradená zodpovednosť za plánovaný výsledok manažérom vybraných oddelení.

Výber položiek z mesačného Výkazu ziskov a strát				
POLOŽKA podľa Výkazu Z a S	ZODPOVEDNOSŤ			
	obchodný manažér	marketingový manažér	manažér podpory prevádzky	manažér logistiky
TRŽBY Z PREDAJA				
Marža	X			
MZDOVÉ NÁKLADY				
Mzdové náklady	X	X	X	X
SPOTREBA MATERIÁLU ENERGIE A OST. NESKLADOV. DODÁVOK				
Pohonné látky	X			X
SLUŽBY				
Telekomunikačné	X	X	X	X
Logistické				X
Nájomné			X	
Marketingové		X		
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA	X	X	X	X

Tabuľka č. 14 Priradenie zodpovednosti za jednotlivé položky

Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej tabuľke sme vybrané položky vyjadrili konkrétnou sumou, ktorú by mali v konkrétnej položke manažéri splniť a v poslednom riadku je plánovaný HV za mesiac.

Výber položiek z mesačného Výkazu ziskov a strát				
POLOŽKA podľa Výkazu Z a S	ZODPOVEDNOSŤ			
	obchodný manažér	marketingový manažér	manažér podpory prevádzky	manažér logistiky
TRŽBY Z PREDAJA v €				
Marža	1 000 000			
MZDOVÉ NÁKLADY v €				
Mzdové náklady	60 000	20 000	22 000	18 000
SPOTREBA MATERIÁLU ENERGIE A OST. NESKLADOV. DODÁVOK v €				
Pohonné látky	4 000			14 000
SLUŽBY v €				
Telekomunikačné	5 000	1 000	1 000	1 500
Logistické				30 000
Nájomné			20 000	
Marketingové		20 000		
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA	931 000	-41 000	-43 000	-63 500

Tabuľka č. 15 Priradenie zodpovednosti za jednotlivé položky - sumy

Zdroj: vlastné spracovanie

Práve výsledok hospodárenia za mesiac pre každé oddelenie bude určujúcim faktorom pre výšku pohyblivej zložky odmeny. Logaritmická funkcia splňa požadovanú závislosť medzi hodnotou plnenia a výškou odmeny za dosiahnutie HV.

Navrhujeme ponechať vzorec, ktorý sa uplatňuje pri KPI Plnenie obratu a Plnenie Marže: ak plnenie plánu < 80% = odmena 0

ak < 80% plnenie plánu < 85% = odmena 80% plnenia plánu

ak < 85% plnenie plánu < 90% = odmena 85% plnenia plánu

ak < 90% plnenie plánu < 95% = odmena 90% plnenia plánu

ak < 95% plnenie plánu < 100% = odmena 95% plnenia plánu

ak plnenie plánu 100% = odmena 100% plnenia plánu

ak plnenie plánu > 100% = % plnenia plánu = $1 + \log\left(\frac{\text{plnenie plánu}}{100}\right)$ odmeny

Veľký potenciál v takomto systéme odmeňovania vidíme umožniť manažérom podieľať sa na úspešnosti firmy a zároveň v zvyšovaní lojality. Systém do určitej miery odhalí zručnosti jednotlivých manažérov vo finančnom plánovaní, ktoré sú jedným z hlavných predpokladov efektivity.

Netreba opomenúť fakt, že každý systém odmeňovania je najúčinnější, ak odmenu za dosiahnutý výsledok dostane zamestnanec čo najskôr po odvedení práce. Vzhľadom na naviazanosť mesačnej uzávierky je nevyhnutné, aby tieto boli pripravené v prvých dňoch každého mesiaca. Keďže sa jedná o dcérsku spoločnosť nadnárodnej firmy, AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. je povinná svojej materskej spoločnosti predkladať uzávierku do 6. dňa každého mesiaca, čo je priaznivý termín na včasné vyplatenie odmeny.

Navrhovaný systém odmeňovania nie je možné začať uplatňovať okamžite, z mesiaca na mesiac. Treba pripraviť plán zavádzania systému. Ako vhodnú možnosť postupnej implementácie navrhujeme zaradiť mesačný VH za oddelenie ako jednu zložku pohyblivej časti mzdy. Postupne vyradovať jednotlivé KPI a zvyšovať percentuálny podiel mesačného HV. Tento proces môže trvať niekoľko mesiacov, kým si naň manažment zvykne. Ďalšia možnosť je zavedenie nového systému odmeňovania na jedno-dve oddelenia a zdokonaľiť procesy uplatňovania a kontroly.

Je veľmi dôležité, aby manažéri správne pochopili čo je cieľom a čo sa od nich žiada. Preto je nutné s nimi komunikovať o účele, rysoch systému a požadovanom novom prístupe k vedeniu oddelenia. Pretože len dobre informovaný zamestnanec, ktorý porozumel čo sa od neho vyžaduje, vie v rámci svojich zručností splniť úlohy, ktoré sa od neho očakávajú.

Záver

Odmena za prácu znamená pre každého človeka nielen prostriedok na zabezpečenie živobytia ale aj ohodnotenie jeho výkonu podaného na pracovisku a spätnú väzbu zamestnávateľa. Nesprávne zvolený systém odmeňovania vedie k nespokojnosti zamestnancov, ich frustrácii a strate lojality, čo v konečnom dôsledku znamená odchod ku konkurencii. Zvlášť dnes, keď je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, to môže byť kľúčový faktor neúspechu celej spoločnosti. Nezanedbateľným aspektom je tiež neprimerané odmeňovanie zamestnancov, ktorí nepodávajú požadovaný pracovný výkon, čo znižuje efektivitu vynaložených nákladov na mzdy.

Odmeňovanie manažérov zohráva stále väčšiu rolu v tom, ako sa spoločnosti darí. Systém odmeňovania a jeho efektívne riadenie a spravovanie je zárukou udržania sa v konkurenčnom prostredí. Odmeňovanie manažérov vyžaduje individuálny prístup, aby dostatočne hmotne stimuloval a motivoval k produkcii pozitívnych výstupov dnes, aj v budúcnosti. Platí a stále sa potvrdzuje, že hmotná stimulácia ako ocenenie pracovného výkonu je najsilnejším hnacím motorom zamestnancov.

V záverečnej práci sme si stanovili ako primárny cieľ analýzu systému odmeňovania vyššieho manažmentu vo vybranom podniku. Na jeho splnenie bolo nevyhnutné vytýčenie niekoľkých čiastkových cieľov.

V teoretickej časti sme vychádzali z analýzy dostupnej zahraničnej a domácej odbornej literatúry, ktorá sa zaoberá problematikou odmeňovania a ľudských zdrojov, čo sme doplnili o empirické skúmanie. Stanovili sme si primárne, sekundárne ciele a hypotézy, ktoré sme overovali v praktickej časti.

V poslednej kapitole, sme charakterizovali vybraný podnik AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o., jeho organizačnú štruktúru, formy predaja a na príkladoch, uvedených v tabuľkách, podrobne analyzovali jednotlivé zložky mesačnej, štvrťročnej a bonusovej odmeny. Výsledkom analýzy uvedenej problematiky bol konkrétny návrh na zlepšenie systému odmeňovania daného segmentu zamestnancov a návrh na jeho implementáciu.

Po súhrne výsledkov sme dospeli k nasledovným záverom:

Prvou hypotézou bol predpoklad, že systém odmeňovania na pozíciách vyššieho manažmentu je nastavený dobre a mzdové prostriedky sú vynakladané efektívne. Vzhľadom na rezervy v nákladovej zložke, ktorá sa v systéme odmeňovania nezohľadňuje konštatujeme, že mzdové prostriedky môžu byť využité efektívnejšie. Hypotéza č. 1 sa nám nepotvrdila.

V druhej hypotéze sme predpokladali, že na všetky pozície vyššieho manažmentu je možné aplikovať rovnaký systém odmeňovania. Vzhľadom na rôznorodosť funkcií jednotlivých oddelení, nie je možné na všetky pozície použiť rovnaký systém odmeňovania. Hypotéza č. 2 sa nám nepotvrdila.

Druhá hypotéza sa týkala predpokladu, že používaný systém odmeňovania vyššieho manažmentu je aplikovaný vo všetkých dcérskych spoločnostiach Rhiag Group. AUTO KELLY SLOVAKIA, s.r.o. je jednou z dcérskych spoločností nadnárodnej korporácie. Na pozíciách vyššieho manažmentu je, s menšími odlišnosťami, zohľadňujúcimi dosiahnuť požadovaný výkon, uplatňovaný rovnaký systém odmeňovania. Hypotéza č. 3 sa nám potvrdila.

Prichádzame k poznaniu, že zaužívaný systém odmeňovania je v súlade s odmeňovaním vyššieho manažmentu pôsobiaceho v obchodnej oblasti. Treba zdôrazniť, že sme sa zameriavali na výkonové odmeňovanie, ktoré nie je možné uplatňovať na všetkých pozíciách. Rezervy v odmeňovaní sme videli v nezohľadňovaní nákladovej zložky každého oddelenia, čo môže viesť k neefektívnosti. Prostredníctvom charakteristiky a názorných tabuliek sme odporučili spoločnosti spôsob, ako efektívnejšie manažérov odmeňovať.

Sme presvedčení, že obchodná stratégia by sa mala výrazne odrážať v stratégii odmeňovania a jeho systéme. Toto prepojenie umožňuje udržateľnú a dlhodobú správu investícií do ľudských zdrojov a prináša spravodlivý a transparentný systém, ktorý podporuje motiváciu a zapájanie zamestnancov. Pri aplikovaní odporúčaného systému odmeňovania, možno reálne predpokladať zlepšenie tohto prepojenia. V spojitosti s týmito výsledkami nášho výskumu môžeme konštatovať, že sme cieľ záverečnej práce splnili.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael – TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 828 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníku*. 1. vydanie. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbooks of Human Resource Management Practice*. 11. vydanie. Philadelphia: Konan Page, 2009. 1024 s. ISBN 9780749465506.
4. BAJZÍKOVÁ, Ľubica – BÚCIOVÁ, Zuzana. *Medzinárodný manažment ľudských zdrojov*. Bratislava : Vydavateľstvo Ofprint, 2012. 186 s. ISBN 978-80-89037-31-5.
5. BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie*. 5. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2010. 546 s. ISBN 978-80-89393-18-3.
6. BEŇO, Rastislav – JAKÁBOVÁ, Martina. *Využitie konceptu „Digitálny podnik“ v oblasti ergonómie v kontexte udržateľného pracovného výkonu zamestnancov*. In: *Výkonnosť podniku: vedecký časopis výskumného ústavu ekonomiky a manažmentu* [online]. Bratislava : VUSEM, 2014, roč. 4, č. 1. ISSN 1338-435X. Dostupné na: http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/VP1_2014.pdf
7. BONTIS, Nick – DRAGONETTI, Nicola C. – JACOBSEN, Kristine – ROOS, Goran. *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, In: *European Management Journal*, 1999. Roč. 17. č. 4, 391–402. ISSN 0263-2373.
8. BRADLEY, P. – HENDRY, C. – PERKINS, P. *Global or multi-local? The significance of international values in reward strategy*. In: ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*, 13. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 828 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
9. DRUCKER, Peter F. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětu, jak dělat správné věci*. Praha : Management Pres, 2006. 431 s. ISBN 978-80-7261-140-2.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. JONIAKOVÁ, Zuzana – BLŠTÁKOVÁ, Jana. *Odmeňovanie a stimulovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 150 s. ISBN 978-80-225-3229-7.
12. KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston : Mass. Harvard business school press, 2008. 322 s. ISBN 978-0875846514.
13. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Univerzita Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydanie. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2014. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2.
16. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.
17. PROFESIA.SK. *Benefity*. [online]. 2016. [cit 2017-04-16]. Dostupné na: <https://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/pracovny-servis/benefity/>
18. SLÁVIK, Štefan. *Strategický marketing*. 2. vydanie. Bratislava : Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.
19. STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. *Balanced ScoreCard*. [online]. 2010. [cit. 2017-01-05]. Dostupné na: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>
20. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
21. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníku*. Praha : Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
22. WORK LIFE BALANCE. [online]. 2017. [cit. 2017-01-05]. Dostupné na: <http://www.worklifebalance.com/>