ODMEŇOVANIE PRACOVNÍKOV

PhDr. Jana Cocuľová, PhD.

Žiadna časť dokumentu nesmie byť reprodukovaná alebo ďalej šírená v žiadnej forme, žiadnymi prostriedkami, elektronickými alebo mechanickými bez písomného súhlasu autorov.

FOR INTERNAL USE ONLY

FUNKCIA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

- KONKURENČNÁ VÝHODA
- NÁSTROJ ZÍSKANIA KVALITNEJ PRACOVNEJ SILY
- NÁSTROJ RETENCIE (UDRŽANIA) ZAMESTNANCOV
- NÁSTROJ MOTIVÁCIE A KOMPARÁCIE VÝKONU
- SÚČASŤ PERSONÁLNEHO MARKETINGU

FOR INTERNAL USE ONLY

KRITÉRIA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA:

- PRÍŤAŽLIVOSŤ
- SPRAVODLIVOSŤ
- ZROZUMITEĽNÝ

FOR INTERNAL USE ONLY

DETERMINANTY SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

FOR INTERNAL USE ONLY

EXTERNÉ FAKTORY:

- Celková ekonomická situácia
- Situácia na trhu práce
- Úroveň existujúcej konkurencie
- Legislatíva

DETERMINANTY SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

FOR INTERNAL USE ONLY

INTERNÉ FAKTORY:

- Aktuálna ekonomická situácia v podniku
- Personálna stratégia
- Konkurenčná sila podniku

SUBSYSTÉMY SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

1. MZDOVÝ SYSTÉM

2. SYSTÉM ODMIEN MIMOMZDOVÉHO CHARAKTERU

FOR INTERNAL USE ONLY

MZDOVÝ SYSTÉM

- súhrn nástrojov a stanovených postupov, na základe ktorých sa tvorí mzda (plat) pre jednotlivých zamestnancov podľa vopred stanovených kritérií

- Požiadavky:

1. Racionalita
2. Ekonomická efektivita
3. Transparentnosť
4. Súlad so zákonmi.

FOR INTERNAL USE ONLY

MZDOVÝ SYSTÉM

FOR INTERNAL USE ONLY

1. PEŇAŽNÉ ODMEŇOVANIE PRIAME:

- základná peňažná odmena – plat / mzda,
- dodatkové formy miezd - osobné ohodnotenie, prémie, podiely na HV a i.,
- ostatné mzdové nároky podľa zákonných predpisov - mzdové zvýhodnenie, príplatky tarifnej povahy,

2. PEŇAŽNÉ ODMEŇOVANIE NEPRIAME :

- nie sú priamo vyplácané v podobe mzdy či bonusov.
- majú často charakter **nepriamych** nákladov pre zamestnávateľa

PRIAME PEŇAŽNÉ ODMEŇOVANIE - MZDA

FOR INTERNAL USE ONLY

- peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda), poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu
- v pracovnej, kolektívnej zmluve (alebo inej zmluve)
- musí dosahovať minimálne úroveň minimálnej mzdy (816 eur)

MZDA

- CELKOVÁ CENA PRÁCE – superhrubá mzda- hrubá mzda vrátane preddavku na poistné na povinné zdravotné poistenie, poistného na sociálne poistenie (t.j. nemocenské, dôchodkové poistenie – starobné a invalidné, poistenie v nezamestnanosti, garančný fond, rezervný fond, úrazové poistenie) platených zamestnávateľom

- HRUBÁ MZDA - pred zdanením a odpočítaním povinných odvodov do zdravotnej a sociálnej poisťovne

- ČISTÁ MZDA - očistená o odvody do poistných fondov, o preddavok na daň z príjmu a o prípadné zamestnanecké zrážky zákonného charakteru (napr. súdom stanovené výživné) alebo dohodnutého charakteru (zrážky za škody spôsobenej zamestnancom a pod.)

FOR INTERNAL USE ONLY

VÝPOČET ČISTEJ MZDY

FOR INTERNAL USE ONLY

HRUBÁ MZDA
- Poistné do Sociálnej poisťovne(9,4%)
- Preddavky na poistné na zdravotné poistenie (4%)
= Čiastkový základ dane
- Nezdaniteľná časť základu dane (ak si ju zamestnanec uplatňuje) (5 753,79 eur)
= Základ dane
* sadzba dane 19 % alebo 25 % (ak ZD presiahne 48 441,43 eur)
= preddavok na daň z príjmov
Čistá mzda = hrubá mzda – odvody do Sociálnej poisťovne – preddavky na zdravotné poistenie – preddavok na daň z príjmov + daňový bonus na dieťa – iné zrážky

MZDA

1. NOMINÁLNA MZDA – vyjadrená v peniazoch

2. REÁLNA MZDA :

- vyjadrená v počte výrobkov alebo služieb, ktoré si môžeme za nominálnu mzdu kúpiť.
- Závisí od výšky nominálnej mzdy, od cien tovarov a služieb a od výšky dane.

FOR INTERNAL USE ONLY

MZDA

FOR INTERNAL USE ONLY

INDIVIDUÁLNA MZDA:

- fixná zložka mzdy (základ, resp. tarifa) +
- variabilná zložka mzdy (mzdová forma za výkon, resp. za náročnosť a kvalitu práce) +
- príplatky (povinné a nepovinné)

ZLOŽKY INDIVIDUÁLNEJ MZDY

FOR INTERNAL USE ONLY

1. ZÁKLADNÁ FIXNÁ ZLOŽKA MZDY

- podmienená pracovnou funkciou,
- vychádza z hodnotenia práce, ktoré vyjadruje náročnosť požiadaviek na pracovné miesto.
- garantovaná odmena za vykonávanú prácu, dohodnutá v pracovnej zmluve, a tvorí základ mzdy, ktorú zamestnanec dostáva za svoje pracovné povinnosti v rámci bežného pracovného času.
- Pevne stanovená suma
- Bez ohľadu na výkon
- Pravidelná výplata
- Základ pre výpočet ďalších odmien

ZLOŽKY INDIVIDUÁLNEJ MZDY

FOR INTERNAL USE ONLY

2. POHYBLIVÁ – VARIABILNÁ ZLOŽKA MZDY

- Podmienená individuálnym prínosom pracovníka k celkovému výsledku podniku.
- Zohľadňuje výkon, ktorý je pracovníkom skutočne odvedený
- Negarantovaná časť mzdy

ZAHŔŇA:

- mimoriadne odmeny (bonusy),
- provízie,
- výkonové odmeny,
- tímové (skupinové) odmeny,
- podiely na zisku,

iné finančné prejavy.

ZLOŽKY INDIVIDUÁLNEJ MZDY

FOR INTERNAL USE ONLY

3. PRÍPLATKY (MZDOVÉ ZVÝHODNENIA)

ZÁKONNÝ CHARAKTER:

- mzda za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku (§ 96),(20%)
- mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas (§ 121), (25% PR)
- mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok (§ 122),(100% PR)
- mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu (§ 122a), (50%)
- mzdové zvýhodnenie za prácu v nedeľu (§ 122b),(100%)
- mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu (§ 123), (40%)

ZLOŽKY INDIVIDUÁLNEJ MZDY

FOR INTERNAL USE ONLY

3. PRÍPLATKY (MZDOVÉ ZVÝHODNENIA)

DOBROVOĽNÝ CHARAKTER:

- dojednané v kolektívnej zmluve
- napr. za odpoludňajšiu pracovnú zmennosť, za prácu vo výškach, za hlučnosť a pod

Mzdové formy

FOR INTERNAL USE ONLY

1. Základné mzdové formy:

- tvoria základ odmeny zamestnanca bez ohľadu na jeho výkon ,
- forma mzdy sa dohodne pred založením pracovného pomeru v pracovnej alebo kolektívnej zmluve.
- výška závisí predovšetkým od typu pracovného zaradenia, od množstva odpracovaných hodín, dĺžky praxe, resp. počtu odpracovaných rokov, od vzdelania a kvalifikácie

2. Dodatkové mzdové formy

- Nepoužívajú sa samostatne, iba v kombinácii so základnými formami miezd,
- posilniť spojitosť odmeny s výkonom, a tým zvýšiť jej celkový motivačný účinok.
- pohyblivá zložka odmeny

ZÁKLADNÉ MZDOVÉ FORMY

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podielová mzda,
- zmiešaná mzda,
- naturálna mzda.

FOR INTERNAL USE ONLY

Časová mzda

- Najčastejšia, najjednoduchšia
- najväčšia zložka celkovej odmeny zamestnancov
- hodinová, týždenná alebo mesačná suma
- kde je množstvo a kvalita práce ťažko merateľná,
- pracovný výkon nie je úplne pravidelný, zamestnancom ovplyvniteľný
- nie je normovaný pracovný výkon, a kde uplatnenie inej formy by nebolo hospodárne a bolo by administratívne náročné

FOR INTERNAL USE ONLY

Časová mzda

FOR INTERNAL USE ONLY

VÝHODY:

- jednoduchá a administratívne nenáročná,
- uľahčuje plánovať mzdové náklady,
- zrozumiteľná a dáva istotu zárobku,
- nepôsobí ako prekážka pri zmenách v organizácii práce a mobilite zamestnancov vo vnútri organizácie,

NEVÝHODY:

- Nízky, resp. žiadny motivačný účinok
- Zvykne sa dopĺňať o dodatkové mzdové formy (osobné hodnotenie, prémie, bonusy...)

Úkolová mzda

FOR INTERNAL USE ONLY

- pri odmeňovaní výrobných pracovníkov
- závisí od skutočného výkonu pracovníka
- závislá na množstve odvedeného výkonu vyjadreného plnením výkonových noriem v kusoch alebo v normohodinách

PREDPOKLADY:

- vopred stanovené výkonové normy, pracovný a technologický postup
- zaistené technické a organizačné požiadavky pre plynulé plnenie pracovných úloh
- zabezpečená spoľahlivá kontrola množstva a kvality prác

Úkolová mzda

FOR INTERNAL USE ONLY

VÝHODY:

- vysoko pohnútková forma mzdy
- založená na priamom a jednoduchom vzťahu medzi zárobkom a skutočným pracovným výkonom

NEVÝHODY:

- nadmerné fyzické vypätie pracovníka,
- nedodržiavanie technologického postupu,
- nehospodárne zaobchádzanie s výrobným zariadením, materiálom,
- zhoršenie kvality práce,
- nedodržiavanie bezpečnostných predpisov a pod.

Podielová mzda

FOR INTERNAL USE ONLY

- uplatňuje na tých pracoviskách, kde je možno merať výkon súhrnnými ekonomickými ukazovateľmi.
- najmä v oblasti poskytovania obchodu a služieb
- Závisí od predaného množstva alebo poskytovanej služby, určí sa % vopred.

- Mp = Om x Sp
- Om – mesačný obrat
- Sp – sadzba podielovej mzdy v %

Zmiešaná mzda

FOR INTERNAL USE ONLY

- vzájomným kombinovaním využiť v konkrétnych podmienkach prednosti predošlých foriem miezd, a to:

- časovej a úkolovej mzdy,
- časovej a podielovej mzdy.

- Menší tlak na výkon
- Istá miera istoty

Naturálna mzda

- § 124 Zákonníka práce
- môže sa poskytovať len so súhlasom zamestnanca a za podmienok s ním dohodnutými,
- predstavuje len časť mzdy hradenú formou výrobkov, výkonov, prác a služieb

FOR INTERNAL USE ONLY

DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

FOR INTERNAL USE ONLY

- prémie,
- príplatky,
- tantiémy,
- odmeny,
- bonusy,
- osobné ohodnotenie,
- provízia,
- hmotná a nehmotná participácia na výsledkoch práce organizácie.

PRÉMIE

FOR INTERNAL USE ONLY

- Variabilná forma odmeňovania
- viazané na dosiahnutie určitých výsledkov, ktoré závisia od zamestnanca
- cieľom je hmotne zainteresovať pracovníka na kvalitnom, včasnom a iniciatívnom plnení pracovných úloh.

FORMY:

- jednorazové mzdové zvýhodnenie (poskytujú sa zamestnancovi za mimoriadny výkon, za iniciatívu, za ukončenie projektu, a pod.),
- pravidelné mzdové zvýhodnenie
- pri kolektívnych prémiách je potrebné stanoviť kritériá rozdeľovania prémií.

Jednorazové a mimoriadne odmeny

FOR INTERNAL USE ONLY

- oceniť mimoriadne pracovné úsilie a neštandardný pracovný úspech
- mzdovo zvýhodniť zamestnanca za dĺžku pracovného pomeru v organizácii
- posilniť stabilizáciu zamestnancov

PRÍKLADY:

- dovolenkové odmeny, koniec roka,
- k pracovnému a životnému výročiu,
- odmeny za objavy, vynálezy a zlepšovacie návrhy
- odmeny za záchranu ľudského života, za odstraňovanie dôsledkov životných pohrôm..

Osobné ohodnotenie (osobný príplatok)

FOR INTERNAL USE ONLY

- individuálna dodatková mzdová forma,
- ohodnoteniu náročnosti práce a k ohodnoteniu dlhodobo dosahovaných dobrých výsledkov práce
- motivovať zamestnanca k pracovnému výkonu, žiaducemu pracovnému správaniu
- Môže sa určiť ako % k základnému platu
- zvyčajne sa určuje na isté časové obdobie

TANTIÉMY

FOR INTERNAL USE ONLY

- osobitný druh odmeny (podiel na zisku)
- poskytuje TOP manažmentu (členovia predstavenstva, dozorných rád)
- odvodzovaná od zisku podniku, nie od výkonu.
- môže byť vyjadrená buď v absolútnej výške, podielom z disponibilného výsledku, a pod.
- diferencovaná podľa funkcie, rozsahu zodpovednosti, dĺžky pracovného pomeru, seniority

Hmotná a nehmotná participácia na výsledkoch podniku

- podieľať sa na rozhodovaní podniku,
- podieľanie sa na zisku a podieľanie sa na úsporách
- viazaná na úspech organizácie vyjadrený v tvorbe a výške zisku a úsporách podniku

FOR INTERNAL USE ONLY

Hmotná a nehmotná participácia na výsledkoch podniku

FOR INTERNAL USE ONLY

Finančná (hmotná) participácia:

Participácia na výsledkoch organizácie:

- podiel na úsporách
- podiel na zisku (napr. profitsharing)
- Majetková participácia

Nefinančná (nehmotná) participácia:

- spoluúčasť zamestnancov na rozhodovaní;
- zapájanie zamestnancov do rôznych komisií a výborov

Nehmotná participácia

FOR INTERNAL USE ONLY

- Empowerment
- Posilňovanie právomocí zamestnancov
- Vytvorenie prostredia, v ktorom budú zamestnanci ochotní a schopní preberať na seba vyššie právomoci a s tým súvisiacu i vyššiu zodpovednosť
- formovanie autonómnych tímov na pracoviskách,
- zapájanie zamestnancov do práce rôznych komisií a výborov.

Participácia na výsledkoch organizácie - zisku

PROFITSHARING:

- systém podieľania sa zamestnancov na zisku
- odmeny viazané na dosiahnutý zisk podniku
- vyplácané v hotovosti alebo ukladané na zvláštny účet a vyplácané neskôr
- podpora spolupodnikateľského myslenia zamestnancov
- zainteresovanosť na zvyšovaní zisku a rentability

FOR INTERNAL USE ONLY

Participácia na výsledkoch organizácie – na úsporách

FOR INTERNAL USE ONLY

- participatívny manažérsky prístup
- vyplácanie určitého podielu na úsporách dosiahnutých znížením nákladov
- zameriavajú pozornosť zamestnancov na to, čo by mohli urobiť, aby prispeli k úsporám

POSTUP:

- jasne definovať, ktorých zamestnancov, skupiny alebo oddelenia zapojiť do systému na dosahovaní úspor
- špecifikácia spôsobu merania výsledkov a spôsobu výpočtu výšky odmien na dosiahnutých úsporách
- jasne definovať, aká časť úspor sa rozdelí oprávneným zamestnancom a ako často sa bude vyplácať

Participácia na výsledkoch organizácie

FOR INTERNAL USE ONLY

SCANLONOV systém:

- zvýšiť produktivitu a motiváciu zamestnancov tým, že ich zapojí do procesov znižovania nákladov a zlepšovania pracovných procesov.
- Ak sa náklady znížia pod určitú úroveň, zamestnanci získajú percento z týchto úspor.
- Zamestnanci sú povzbudzovaní k navrhovaniu a implementácii zlepšení a inovácií, ktoré vedú k efektívnejšiemu chodu podniku.
- zahŕňa pravidelné meranie nákladov a produktivity, čo umožňuje zamestnancom a manažmentu sledovať pokrok a výsledky. Zamestnanci by mali byť informovaní o výsledkoch a dosiahnutých úsporách.

Participácia na výsledkoch organizácie – na majetku

- Participácia na majetku podniku
- Najvyššia miera participácie
- Možnosť získania podnikových akcií
- dlhodobý záujem na prosperite firiem
- Podiel formou dividend a zhodnotenia akcií.

FOR INTERNAL USE ONLY

2 Systém odmien mimomzdového charakteru

- Poskytovanie zamestnaneckých výhod, tzv. benefitov
- nebývajú bezprostredne viazané na výkon zamestnanca
- nárok na nich vzniká z dôvodu príslušnosti k podniku
- Nástroj personálneho marketingu

FOR INTERNAL USE ONLY

Systém odmien mimomzdového charakteru

FOR INTERNAL USE ONLY

3 spôsoby poskytovania:

- Všetkým zamestnancom - napr. na doplnkové penzijné sporenie, súkromné životné poistenie, príspevky na rekreáciu zamestnancov a ich rodinných príslušníkov, príspevky na športové a kultúrne akcie
- Vybranej skupine zamestnancov – napr. používanie služobného auta na súkromné účely, hradenie dopravy do zamestnania a zo zamestnania, poskytnutie bezplatného prechodného ubytovania
- Individuálne – podpora pri nešťastí, pri živelnej pohrome, pri dlhodobom ochorení, pri nepriaznivej finančnej či sociálnej situácii zamestnanca.

Zamestnanecké výhody

FOR INTERNAL USE ONLY

1. povinné:

- dané zákonom, obecne platnými predpismi a zamestnávateľ má povinnosť ich poskytovať,

2. zmluvné:

- sú definované napríklad v kolektívnej zmluve organizácie.

3. dobrovoľné:

- sú súčasťou cieľov personálnej politiky organizácie
- úlohou je podnietiť spokojnosť pracovníkov.
- Pomáhajú tiež k získaniu dobrej povesti a posilneniu pozície na trhu práce

Problémy s poskytovaním zamestnaneckých výhod

1. uniformita systému benefitov
2. neprehľadnosť systému a jeho komunikácia
3. nemajú priamo motivačný význam
4. bývajú poskytované mechanicky
5. Rastúce náklady

FOR INTERNAL USE ONLY

Cafeteria systém

FOR INTERNAL USE ONLY

- Flexibilný systém zamestnaneckých výhod
- program voliteľných zamestnaneckých výhod.
- Zohľadňuje subjektívnu a individuálne rozdielnu úroveň nárokov
- pracovník si môže vybrať takú skladbu odmeny a sociálnych služieb, ktorá mu najviac vyhovuje

VARIANTY CAFETERIA SYSTÉMU

FOR INTERNAL USE ONLY

SYSTÉM JADRA:

- Jadro – rovnaké benefity pre všetkých zamestnancov + voliteľný blok

SYSTÉM BUFETU:

- Voľný výber obmedzený výškou príspevku
- Benefity volí zamestnanec podľa vlastného uváženia

ALTERNATÍVNY MENU SYSTÉM:

- Benefity rozdelené do blokov
- Volí sa blok benefitov, nie individuálne benefity

MODERNÉ TECHNOLÓGIE V ODMEŇOVANÍ PRACOVNÍKOV

FOR INTERNAL USE ONLY

- Softvérové nástroje na riadenie odmeňovania – napr. SAP SuccessFactors, Workday - umožňujú firmám plánovať, sledovať a analyzovať mzdy, benefity
- Analytika a dátová inteligencia - Prediktívna analýza môže odhadnúť riziko odchodu zamestnanca a navrhnúť vhodnú odmenu či benefit.
- Gamifikácia a digitálne uznávanie - Odmeňovanie formou digitálnych bodov, odznakov alebo statusov
- Umelá inteligencia a chatboty v HR - odpovedajú zamestnancom na otázky ohľadom výplat, benefitov alebo pravidiel.

ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ

FOR INTERNAL USE ONLY

Zdroje:

FOR INTERNAL USE ONLY

- BERTOVÁ, D. 2012. Total Rewards a jeho využitie v podnikoch energetického odvetvia priemyslu v SR. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-89568-47-5.
- BERTOVÁ, D. 2019. Nepublikovaná prednáška z predmetu Stimulácia a tvorba systémov odmeňovania. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2019
- JONIAKOVÁ, Z., GÁLIK, R., BLŠTÁKOVÁ, J. a TARIŠKOVÁ, N. 2016. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-53-23.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a Z. JONIAKOVÁ, 2008. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7.