

UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI
PRÁVNICKÁ FAKULTA

ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV V NEPODNIKATELSKEJ
SFÉRE

Bakalárska práca

ad9acad9-8674-4eea-9224-26aa7debbfa8

Študijný program:	Právo
Študijný odbor:	3.4.1 Právo
Pracovisko:	Katedra súkromného práva Oddelenie pracovného práva a práva sociálneho zabezpečenia
Vedúci bakalárskej práce:	JUDr. Peter Tonhauser

Banská Bystrica, 2015

Ing. Ivan Repák

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som chcel poďakovať JUDr. Peter Tonhauserovi, vedúcemu bakalárskej práce, za jeho ochotu, pomoc a poskytnutie cenných rád a podnetných pripomienok pri vypracovávaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

REPÁK, Ivan: Odmeňovanie zamestnancov v nepodnikateľskej sfére: (Bakalárska práca). Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici: Právnická fakulta, Katedra súkromného práva / Oddelenie pracovného práva a práva sociálneho zabezpečenia. Vedúci bakalárskej práce: JUDr. Peter Tonhauser. Stupeň odbornej kvalifikácie: bakalár (v skratke „Bc.“). Banská Bystrica, 2015. Rozsah práce: 66 strán.

Bakalárska práca sa prierezovo zaoberá aspektmi odmeňovania zamestnancov v nepodnikateľskej sfére. Analyzuje súčasný stav systému odmeňovania vo verejnej a štátnej službe a navrhuje jeho zlepšenie. Teoretická časť vysvetľuje základné pojmy, ktoré súvisia s odmeňovaním, venuje sa právnej úprave odmeňovania a motivácii zamestnancov. Praktická časť sa zaoberá konkrétnym systémom odmeňovania Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny, jeho rozborom a taktiež zhodnotením spokojnosti zamestnancov dotazníkovou formou.

Kľúčové slová:

Odmeňovanie. Plat. Zamestnanci. Nepodnikateľská sféra. Štátna správa. Úrad práce sociálnych vecí a rodiny.

ABSTRACT

REPÁK, Ivan: The Remuneration of Employees in the non-business sector: (Bachelor thesis). Matej Bel University Banská Bystrica: Faculty of Law, Department of Private Law / Section of Labour Law and Social and Welfare Issues. The supervisor of bachelor thesis: JUDr. Peter Tonhauser. The qualification degree: Bachelor (abbreviated as “Bc.“). Banská Bystrica, 2015. Scope of thesis: 66 pages.

The bachelor thesis goes through all aspects of employees remuneration in the non-business sector. Analyzes current state of the remuneration system in public service and civil service and proposes its improvement. The theoretical part explains basic terms of remuneration, focuses on legislation of employees remuneration and motivation. The practical part deals with the Office of Labour, Social Affairs and Family remuneration system and its analysis, also deals with employees satisfaction ratings with remuneration by questionnaire.

Keyword:

Remuneration. Salary. Employees. Non-business sector. Government. Office of Labour, Social Affairs and Family.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 VŠEOBECNÉ VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	9
1.1 Práca.....	9
1.2 Pracovné miesto	9
1.3 Zamestnanec.....	9
1.4 Zamestnávateľ	10
1.5 Pracovnoprávny vzťah	11
1.6 Odmena za vykonanú prácu	11
1.7 Motivácia.....	12
2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV.....	13
2.1 Systém odmeňovania	13
2.1.1 Zložky systému odmeňovania	17
2.2 Systém odmeňovania v štátnej službe.....	18
2.2.1 Štátna služba	19
2.2.2 Štátny zamestnanec	19
2.2.3 Štátnozamestnanecký pomer.....	20
2.2.4 Plat a platové tarify štátnych zamestnancov	21
2.3 Systém odmeňovania vo verejnej službe	23
2.3.1 Verejná služba.....	23
2.3.2 Plat zamestnanca vo verejnej službe.....	26
2.4 Mzda.....	27
2.4.1 Sociálna funkcia.....	28
2.4.2 Regulačná funkcia.....	28
2.4.3 Motivačná funkcia	28
2.4.4 Stimulačná funkcia	29
2.5 Minimálna mzda.....	29
2.6 Kolektívne vyjednávanie.....	32
3 MOTIVÁCA ZAMESTNANCOV VO VEREJNEJ SPRÁVE.....	35
3.1 Vnútoraná motivácia.....	37
3.2 Vonkajšia motivácia.....	37

4	ÚRADU PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY REVÚCA.....	40
4.1	Hodnotenie zamestnancov ÚPSVR Revúca.....	42
4.2	Odmeňovanie zamestnancov ÚPSVR Revúca.....	44
4.3	Zamestnanecké výhody na ÚPSVR	45
5	PROJEKT VÝSKUMU	46
5.1	Cieľ práce.....	46
5.2	Úlohy výskumu	47
5.3	Stanovenie hypotéz výskumu.....	47
5.4	Metóda práce a zberu výskumných dát.....	47
5.5	Vzorka respondentov	48
5.6	Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov výskumu	51
5.7	Zhrnutie výsledkov výskumu	62
	ZÁVER	64
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	67
	PRÍLOHY	71

ÚVOD

Systém odmeňovanie patrí medzi podstatné prvky, ktoré spoločnosť vytvára. Zvolený systém odmeňovania musí byť pre zamestnanca dostatočne motivujúci a jasne daný. Zamestnanci sú závislí na spoločnosti a spoločnosť naopak na zamestnancoch, preto je veľmi dôležité, aby bol systém odmeňovania prijateľný pre obe strany. Pokiaľ spoločnosť taký systém odmeňovania vytvorí, budú zamestnanci dostatočne motivovaní.

Je veľmi dôležité, aby zamestnanci svoju prácu vykonávali čo najlepšie, preto je potrebné, aby ich zamestnávateľi dostatočne motivovali. Najdôležitejšou motiváciou je odmena za vykonanú prácu. Pokiaľ za vykonanú prácu zamestnanec dostane príslušnú mzdu, plat v odpovedajúcej výške, môže sa naňho zamestnávateľ spoľahnúť. Spokojný zamestnanec je zárukou kvalitnej a dobre vykonanej práce a taktiež plnenia cieľov celej spoločnosti.

Odmeňovanie zamestnancov je neustále v centre pozornosti. Ak sa opýtame náhodne ktoréhokoľvek zamestnanca na to, ako je spokojný s výškou mzdy alebo platu, určite sa vo väčšine prípadov stretneme s negatívnou odpoveďou. Takmer všetci zamestnanci sú presvedčení, že sú odmeňovaní nespravodlivo a že ich mesačná mzda alebo plat mohli byť vyššie.

Bakalárska práca sa bude zaoberať analýzou a návrhom zlepšenia v systéme odmeňovania v nepodnikateľskom subjekte, konkrétne na Úrade práce, sociálnych vecí a rodiny. Táto téma je veľmi aktuálna a dôležitá nielen v súčasnosti. Kľúčová je nielen pre zamestnancov, ale aj pre samotné subjekty a taktiež pre okolie, na ktoré pôsobia.

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov získaných na základe štúdia odbornej literatúry analyzovať systém odmeňovania v štátnej a verejnej službe z pohľadu práva a v závere celej práce navrhnúť opatrenia pre zlepšenie systému odmeňovania zamestnancov Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny, patriaceho do nepodnikateľskej sféry. Budeme sa snažiť, aby sa naším návrhom zlepšil systém odmeňovania zamestnancov vo verejnej správe a aby boli zamestnanci vhodne motivovaní.

Bakalárska práca je rozdelená do piatich kapitol, pričom v prvej kapitole sme venovali vymedzeniu základných pojmov súvisiacich s odmeňovaním.

Druhá kapitola je zameraná na analýzu systému odmeňovania všeobecne. Bližšie sa venujeme právnomu aspektu systému odmeňovania v štátnej a verejnej službe. V krátkosti sme poskytli základné informácie o mzde a minimálnej mzde.

Tretia kapitola je venovaná motivácii zamestnancov a štvrtá kapitola charakterizuje Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, venuje sa hodnoteniu zamestnancov a poskytovaným benefitom, ktoré sú zamestnancom poskytované.

Posledná kapitola popisuje realizáciu výskumu, ktorého cieľom je preskúmať názory zamestnancov Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny, ktoré sa týkajú ich odmeňovania a motivácie. Ďalším cieľom je zhodnotiť, či je súčasný systém odmeňovania pre zamestnancov funkčný, spravodlivý, dostatočne motivujúci a či sú s ním zamestnanci spokojní. Výskumná časť začína stanovením cieľa práce, vymedzením úloh a hypotéz výskumu. Detailne je popísaná metodika výskumu, vyhodnotenie a interpretácia výsledkov výskumu, ktoré sme detailne analyzovali, vyvodili závery a navrhli opatrenia pre zlepšenie odmeňovania a zvýšenie motivácie zamestnancov.

1 VŠEOBECNÉ VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Vzhľadom k relatívnej samostatnosti pracovného práva , ako osobitného odvetvia právneho poriadku Slovenskej republiky, sa budeme venovať pojmom, ktorých význam je nastokrát ovplyvňovaný určitými špecifikami právnej reči. Myslíme si, že je nevyhnutné na úvod vymedziť základný pojmový rámec, ktorý budeme používať v našej práci.

1.1 Práca

Podľa Všeobecného encyklopedického slovníka je **práca** špecifikovaná ako ľudská činnosť „*vyznačujúcu sa plánovitosťou a vedomou voľbou pracovných postupov i spoločenskou kooperáciou a komunikáciou; zameranú na hospodársky cieľ uspokojovania potrieb, v širšom zmysle na tvorbu hodnôt nevyhnutných na zabezpečenie existencie človeka.*“¹

Predpokladom vykonávania ľudskej práce je jej cieľavedomosť, účelnosť, nevyhnutnosť a užitočnosť. Podľa spôsobu vykonávania činnosti rozlišujem fyzickú prácu a duševnú prácu. Za osobitosti práce na pracovných miestach považujeme rôznorodosť, prejavujúcu sa najmä v zložitosti a namáhavosti práce, v potrebe jej využívania, v diferencovaných požiadavkách na kvalifikáciu a praktické skúsenosti zamestnancov.²

1.2 Pracovné miesto

Za **pracovné miesto** je považované je miesto jednotlivca v organizačnej štruktúre podniku, ktoré je vymedzené súhrnom informácií o jeho obsahu a o požiadavkách kladených na držiteľa pracovného miesta.³ Držiteľom pracovného miesta je zamestnanec, ponúkajúci svoje vedomosti a praktické zručnosti a ktorý vykonáva prácu na pracovnom mieste (zamestnanie) a je v pracovno-právnom vzťahu k svojmu zamestnávateľovi.

1.3 Zamestnanec

Podľa § 11 č. 311/2001 Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len Zákonník práce) je **zamestnanec** fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch, aj v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu.⁴

¹ KOLEKTÍV AUTOROV. 2005. *Všeobecný encyklopedický slovník M-R*. Ottovo nakladatelství, s. r. o., Praha, 2005. s. 722 a 770.

² MIHALČOVÁ, B. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonom Publishing Company, 2007, s. 91-92.

³ ZIMERMANOVÁ, K. Aktuálne problémy odmeňovania zamestnancov v malých a stredných podnikoch. [online][cit. 12.11.2014] Dostupné na: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/zimmermanova.pdf>>

⁴ Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov

Zamestnancom môže byť iba fyzická osoba s pracovnoprávnou subjektivitou, ktorej podmienky dosiahnutia stanovuje § 11 ods. 2 Zákonníka práce. Prvou podmienkou je dosiahnutie minimálneho veku 15 rokov a druhou podmienkou dokončenie povinnej školskej dochádzky.

Zamestnancom v zmysle zákona č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákon o službách zamestnanosti“) *„je fyzická osoba v pracovnom pomere alebo v obdobnom pracovnom vzťahu.“*⁵

Tak zamestnávateľ ako aj zamestnanec si musia plniť svoje povinnosti, ktoré im z pracovnoprávneho vzťahu vyplývajú.

Zamestnanec musí v prvom rade dodržiavať podmienky, ktoré sú vymedzené v pracovnej zmluve, kolektívnej zmluvy, interné predpisy zamestnávateľa a taktiež ustanovenia Zákonníka práce, najmä jeho ustanovenia §81 a §82. Zamestnanec je v prvom rade povinný pracovať zodpovedne a riadne, ďalej je povinný plniť pokyny nadriadených vydané v súlade s právnymi predpismi.⁶

1.4 Zamestnávateľ

Druhým subjektom pracovnoprávneho vzťahu je **zamestnávateľ**, ktorým *„je právnická osoba alebo fyzická osoba, ktorá zamestnáva aspoň jednu fyzickú osobu v pracovnoprávnom vzťahu, a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch.“*⁷

Zákon o službách zamestnanosti za zamestnávateľa považuje právnickú osobu, ktorá má sídlo alebo sídlo svojej organizačnej jednotky na území Slovenskej republiky alebo fyzickú osobu, ktorá má na území Slovenskej republiky trvalý pobyt a ktorá zamestnáva fyzickú osobu v pracovnoprávnom pomere alebo obdobnom pracovnom vzťahu.⁸

Základné povinnosti zamestnávateľa pred a po uzatvorení pracovnej zmluvy sú upravené celým radom ustanovení Zákonníka práce odo dňa, keď vznikol pracovný pomer je zamestnávateľ povinný podľa § 47 Zákonníka práce:

- prideľovať prácu podľa pracovnej zmluvy
- platiť zamestnancovi za vykonanú prácu mzdu
- utvárať mu podmienky na plnenie pracovných úloh

⁵ Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov.

⁶ Povinnosti zamestnanca podľa Zákonníka práce. [online][cit. 19.11.2014] Dostupné na: <http://www.finance.sk/spravy/finance/97001-povinnosti-zamestnanca-podla-zakonnika-prace/>

⁷ § 7 Zákona č. 311/2001 Z.z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov

⁸ Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov

- dodržiavať ostatné pracovné podmienky ustanovené právnymi predpismi, kolektívnou zmluvou a pracovnou zmluvou.

1.5 Pracovnoprávny vzťah

Ani veda pracovného práva doteraz jednoznačne nevymedzila pojem **pracovnoprávny vzťah**. Podľa všeobecnej právnej teórie sa vychádza z tzv. užšieho a širšieho poňatia pracovnoprávnych vzťahov.

Pracovnoprávny vzťah v užšom slova zmysle je právny vzťah medzi ľuďmi, v ktorých vystupujú ako nositelia subjektívnych práv a povinností všeobecne ustanovených a zabezpečených normami pracovného práva. V širšom slova zmysle sa za pracovnoprávny vzťah považuje každý právny vzťah v oblasti spoločenskej práce bez ohľadu na to, na základe akých noriem vzniká, mení sa a zaniká.⁹

Musíme poznamenať, že ani Zákonník práce, ani iný pracovnoprávny predpis nevymedzuje pojem pracovnoprávnych vzťah v žiadnom zo svojich ustanovení. Teória pracovného práva sa snaží vymedziť vlastnosti týchto vzťahov, ktoré by napomohli k lepšiemu pochopeniu a zároveň aj k odlišeniu od iných právnych vzťahov vyskytujúcich sa v jednotlivých právnych odvetviach.

1.6 Odmena za vykonanú prácu

Právna úprava odmeňovania práce delí zamestnancov na tých, ktorí sú odmeňovaní mzdou a tých, ktorí za vykonanú prácu poberajú plat. Toto členenie vyplýva zo skutočnosti, či sú zamestnanci zamestnaní v podnikateľskom (súkromnom) alebo nepodnikateľskom (rozpočtovom) sektore, čiže z akého zdroja sú financované náklady na odmenu za prácu.

Mzda je užším pojmom v porovnaní s pojmom odmeny za vykonanú prácu. Nezahrňuje napr. odstupné, podiely na zisku, provízie a pod. Mzda je teda jednou z foriem odmeny za prácu v pracovnom pomere. Zákonník práce za mzdu považuje všetky plnenia zamestnávateľa poskytované zamestnancovi za vykonanú prácu.¹⁰

Pokiaľ sa jedná o podnikateľský sektor, zamestnávateľ vypláca zamestnancom mzdu zo svojho zisku.

V tomto prípade si zamestnávateľ dáva pozor na to, ako vysoké mzdy svojim zamestnancom platí. Čím sú mzdy vyššie, tým nižší je jeho zisk. Právna úprava je v tomto

⁹ BARANCOVÁ, H. - SCHRONK, R. 2007. *Pracovné právo*. Bratislava: SPRINT, 2007. s. 195.

¹⁰ BARANCOVÁ, H. - SCHRONK, R. 2012. *Pracovné právo*. Bratislava: SPRINT, 2012. s. 510.

prípade fakultatívna (nezáväzná), ale zamestnanci sú pred vyplácaním príliš nízkych miezd chránení aspoň zákonnou výškou minimálnej mzdy.

V prípade **nepodnikateľského sektora** zamestnávateľ neplatí zamestnancom plat z vlastných dosiahnutých finančných prostriedkov, napr. štátny rozpočet alebo rozpočty územných samosprávnych celkov.

Plat je ďalšou formou odmeny za vykonanú prácu zamestnancom vo verejnej správe.

V tomto prípade právna úprava nie je fakultatívna, ale kogentná, čiže prikazujúca a zamestnávateľ rozhoduje iba o zaradení zamestnancov do jednotlivých platových taríf stanovených právnymi predpismi a v určitých prípadoch môže zjednať zmluvný plat.

Takýmito zamestnávateľmi sú štát, respektíve jeho organizačné zložky, územné samosprávne celky, štátne fondy a príspevkové organizácie.

Z hľadiska možnosti odlišnej úpravy práv a povinností v pracovnoprávných vzťahoch zákonník práce nerozlišuje medzi zamestnávateľom vykonávajúcim podnikateľskú činnosť a zamestnávateľom v nepodnikateľskom sektore.

Zásadne platí, že obe skupiny zamestnávateľov majú rovnaké možnosti v tejto odlišnej právnej úprave, na jednej strane v kolektívnej zmluve dojednanej odbormi alebo vnútornými predpismi vydanými zamestnávateľom a na druhej strane v individuálnych zmluvách a dohodách, uzatvorených medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

1.7 Motivácia

Motivácia je pohnútko, ktorá vyvoláva aktivitu organizmu a určuje jeho zameranie. Je to psychologický proces, vyvolávajúci aktivitu organizmu a určujú jej zameranie. Aktivuje ľudské správanie a dáva mu účel a smer. Je to vnútorná hnacia sila, ktorá ženie k uspokojeniu nenaplnených potrieb a vedie k dosiahnutiu osobných cieľov.

Pracovná motivácia je „motivácia zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie, na správanie odpovedajúce potrebám pracoviska, cieľom organizácie.“¹¹

¹¹ MIKA, V.T. 2006. *Základy manažmentu*. Študijná literatúra FŠI ŽU : Žilina, 2006. s. 52.

2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Odmeňovanie zamestnancov patrí medzi základné piliere pracovného práva. Odmena za prácu je jedným z najvýznamnejších charakteristických rysov individuálnych pracovnoprávných vzťahov. Zamestnanci spravidla vstupujú do pracovnoprávneho vzťahu za účelom obstarania obživy. Odmena za prácu tak pre nich predstavuje hlavný a bohužiaľ často jediný cieľ, kvôli ktorému takéto vzťahy realizuje. „*Odmena sa tak stáva hmotným motívom jeho pracovného výkonu, určujúcim do značnej miery jeho ekonomické, sociálne a nakoniec aj spoločenské postavenie.*“¹²

Koncepcia pracovného pomeru súčasnej úpravy slovenského právneho poriadku vychádza z právneho vzťahu záväzkovo synalagmatickej podoby, kde právam a povinnostiam účastníka na jednej strane zodpovedajú práva a povinnosti druhého účastníka. Tento princíp vychádza z koncepcie pracovného vzťahu, uplatňovaného vo vyspelých západoeurópskych krajinách. Oproti týmto krajinám má však v podmienkach slovenskej úpravy trochu odlišný charakter, pretože samotná existencia pracovného pomeru ešte právo zamestnanca na finančné plnenie zo strany zamestnávateľa nezakladá. Toto právo vzniká až faktickým výkonom danej práce. Mzda je teda v širšom poňatí koncipovaná ako protiplnenie poskytované za vykonanú prácu.

2.1 Systém odmeňovania

V najvyššej právnej norme, v čl. 36 písm. a) Ústavy SR sú zakotvené základné východiská pri odmeňovaní zamestnancov, kde je zabezpečené právo na odmenu za vykonanú prácu na zabezpečenie dôstojnej životnej úrovne, právo na spravodlivé a uspokojujúce pracovné podmienky.

Ďalšími právnymi normami, zasahujúcimi priamo do oblasti odmeňovania zamestnancov sú už hore spomínaný Zákonník práce a taktiež

1. Zákon č. 120/1993 Z. z. o platových pomeroch niektorých ústavných činiteľov Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov;
2. Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov;

¹² GALVAS, M. - GREGOROVÁ, Z. - HRABCOVÁ, D. 2010. *Základy pracovného práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. s. 153.

3. Zákon č. 200/1998 Z. z. o štátnej službe colníkov a o zmene a doplnení niektorých ďalších zákonov v znení neskorších predpisov;
4. Zákon č. 385/2000 Z. z. o sudcoch a prísediach a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
5. Zákon č. 154/2001 Z. z. o prokurátoroch a právnych čakatel'och prokuratúry v znení neskorších predpisov;
6. Zákon č. 315/2001 Z. z. o Hasičskom a záchrannom zbore v znení neskorších predpisov;
7. Zákon č. 553/2003 o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov s možnosťou uplatnenia zákona č. 311/2001 Zákonník práce v znení neskorších predpisov;
8. Zákon č. 215/2004 Z. z. o ochrane utajovaných skutočností a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov;
9. Zákon č. 391/2004 Z. z. o plate poslanca Európskeho parlamentu a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
10. Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov;
11. Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmení a doplnení niektorých zákonov;
12. Zákona č. 218/1949 Zb. o hospodárskom zabezpečení cirkví a náboženských spoločností štátom v znení zákona č. 467/2005 Z. z. a nariadenia vlády Slovenskej republiky 299/2007 Z. z. o úprave osobných požitkov poskytovaných duchovným cirkví a náboženských spoločností v znení v znení Nariadenia vlády SR č. 610/2007 Z. z. z 12. decembra 2007 a Nariadenia vlády SR č. 611/2008 Z. z. zo 17. decembra a Nariadenia vlády SR č. 566/2009 Z. z. z 2. decembra 2009 s účinnosťou od 1. januára 2010.

Musíme poznamenať, že oblasť odmeňovania verejnej správy je upravovaná aj ďalšími špeciálnymi zákonmi z rôznych oblastí.

*„Uvedené právne normy platné v našej krajine bolo nevyhnutné po našom vstupe do Európskej únie upraviť a zahrnúť do nich viaceré smernice, nariadenia Rady Európy a rozhodnutia Európskeho súdneho dvora.“*¹³ Jedná o ochranu zamestnancov pri platobnej neschopnosti zamestnávateľa, o pracovné istoty zamestnancov a podobne.

¹³ ZIMMERMANOVÁ, K. Aktuálne problémy odmeňovania zamestnancov v malých a stredných podnikoch. [online][cit. 12.11.2014] Dostupné na: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/zimmermanova.pdf>>

Odmeňovanie patrí medzi základné personálne činnosti, ktoré sú realizované v systéme odmeňovania.

„*Systém odmeňovania zamestnancov sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní jej zamestnancov podľa ich prínosu, zručností a schopností a ich tržnej hodnoty.*“¹⁴ Vhodné nastavenie systému odmeňovania môže prispieť k zvýšeniu výkonov a motivácie, k zníženiu fluktuácie a posilneniu stability pracovníkov. Z hľadiska efektivity by mal byť vytváraný takým spôsobom, aby zodpovedal záujmom a potrebám organizácie a akceptovali ho všetci pracovníci.

Podľa Majtána „*systém odmeňovania obsahuje všetky základné otázky, ktoré súvisia s odmeňovaním zamestnancov*“¹⁵. Sú tam zakomponované priority odmeňovania, ktoré sú ovplyvňované strategickými cieľmi organizácie, štruktúrou celkovej odmeny, úrovňou a diferenciáciou miezd, uplatnením adekvátnych miezd, špecifikami odmeňovania manažérov, zamestnaneckými výhodami, vymedzením právomoci subjektov, ktoré rozhodujú o odmeňovaní, riadením a kontrolou odmeňovania.

V systéme odmeňovania musia byť splnené tri ciele. Musí byť **prít'azlivý**, aby podporoval motiváciu zamestnancov, **spravodlivý**, aby boli zamestnanci odmeňovaní podľa zásluh a **jasný**, čiže podložený mechanizmami, ktoré pochopia všetci zamestnanci.

Významným vnútorným predpisom každého zamestnávateľa je vlastný mzdový poriadok, ktorý podrobnejšie upravuje určitý systém odmeňovania zamestnancov, ktorý je rozdielny v štátnej službe, pri výkone práce vo verejnom záujme a v podnikateľskej sfére.¹⁶

Odmeňovanie a pracovnoprávne vzťahy zamestnancov vo verejnej správe v súčasnosti upravuje množstvo zákonných a podzákonných noriem, ktoré sú v gescii viacerých ministerstiev.

Aj legislatívna roztrieštenosť v tejto sfére je dôvodom súčasnej neefektívnosti a nespravodlivosti v odmeňovaní. Táto téma je veľmi aktuálna práve dnes v čase, keď Slovenská republika stojí pred ťažkou cestou fiškálnej konsolidácie a keď je nevyhnutné monitorovať všetky výdavkové tituly z hľadiska ich efektívnosti.¹⁷

¹⁴ ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. GRADA: Praha, 2002. s. 553.

¹⁵ MAJTÁN, M. 2008. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2008. s. 312.

¹⁶ JENDRALOVÁ, A. Mzdový poriadok. [online][cit. 13.11.2014] Dostupné na: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Mzdovy-poriadok.aspx>>

¹⁷ Verejná správa a regionálny rozvoj. Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. [online][cit. 07.11.2014] Dostupné na: <http://www.vsemvs.sk/Portals/0/files/VedaVyskum/VedeckyCasopisVSEMvs_2010_12.pdf>

Legislatíva rozdielne upravuje aj sféru priznávania odmien zamestnancov vo verejnej správe. Potvrdzuje to fakt, že niektoré výšky odmien sú limitované a niektoré nie. Taktiež vzniká voľný priestor na individuálne rozhodnutie určenia kritérií na získanie odmeny v ľubovoľnej výške a za široké rozpätie pracovných úloh.

Podľa nášho názoru je dôležité, aby sa uplatňovali a dodržiavali princípy rovnakého zaobchádzania v zamestnaní pri rešpektovaní špecifik osobitných pracovných odborov, ako aj spravodlivého odmeňovania.

Pri tvorbe pravidiel odmeňovania vo verejnej správe je potrebné brať do úvahy vývoj v súkromnej sfére, aby nedochádzalo k veľkému nepomeru v preferovaní jednotlivých systémov.¹⁸

Z aspektu jedného zákona môžeme pozorovať osobitosti odmeňovacích predpisov pre vybrané skupiny zamestnancov, ako príklad môžeme uviesť osobitné stupnice platových taríf, ktoré sú uplatňované v zákone o štátnej službe a v zákone o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme.

Myslíme si, že fakt, že nie je platným kompetenčným zákonom určený gestor, zabezpečujúci túto problematiku komplexne, v dôsledku toho sú navrhované nové systémy odmeňovania nesystémové, nakoľko si rôzne rezorty uplatňujú svoje záujmy bez toho, aby boli vykonané dôsledné analýzy, ktoré by porovnávali rôzne systémy odmeňovania zamestnancov vykonávajúcich obdobné činnosti.

Postupom času sa prehlbujú rozdiely tak na úrovni odmeňovania, ako aj na úrovni sociálneho zabezpečenia. Prehlbujú sa rozdiely a triešti sa celý systém odmeňovania a sociálneho zabezpečenia v rámci podmienok vykonávania práce štátnozamestnaneckého pomeru ako aj pri výkone prác vo verejnom záujme.

Podľa nášho názoru by mali byť stanovené peňažné limity pre všetky kategórie odmien, ale taktiež systém ich uplatňovania.

Ako ďalší problém vidíme v rozdielnom postupe valorizácie platov vo verejnej správe. V niektorých prípadoch platy upravuje priamo zákon, pri niektorom type zamestnancov sa uplatňuje inštitút kolektívneho vyjednávania, čím dochádza k prelínaniu pragmatických valorizačných návrhov s politickými cieľmi. Takéto rozdielne postupy,

¹⁸ NEBESKÝ, Ľ. 2010. *Desatoro odporúčaní ako zamestnávať vo verejnej správe efektívnejšie*. Bratislava: Inštitút hospodárskej politiky, 2010, s. 6-7. [online][cit. 12.11.2014] Dostupné na: <<http://www.ihp.sk/analyzy/IHP-Desatoro%20odpor%FA%E8an%ED-anal%FDza.pdf>>

ktoré sa uplatňujú pri každoročnom zvyšovaní plátov podľa jednotlivých odmeňovacích noriem spôsobujú podstatnú rozdielnosť v ich medziročnom raste.¹⁹

2.1.1 Zložky systému odmeňovania

Livian a Pražská rozdeľujú systém odmeňovania na tri hlavné kategórie

- **odmeňovanie peňažné – priame**, kde zaraďujú základnú peňažnú odmenu, ktorú tvorí mzda, resp. plat, doplnky k základnej peňažnej odmene, čiže rôzne mzdové zvýhodnenia, prémie, provízie a odmeny

- **odmeňovanie peňažné – nepriame**, sú to rôzne zamestnanecké akcie, poistenia, pôžičky, ktoré sú poskytované zamestnancom podniku, príplatky na stravovanie alebo ošatenie a iné²⁰

- **odmeňovanie nepeňažné**, zamestnanec je odmeňovaný rôznymi materiálnymi výhodami ako napr. služobný byt alebo automobil, poskytovanie benzínu, mobilného telefónu, sociálnymi výhodami a službami, či je to doplnková dovolenka na zotavenie, starostlivosť o deti, poskytovanie posilňovne a rekreačných zariadení.²¹

Medzi základné zložky systému odmeňovania Armstrong²² zaraďuje:

- **peňažné odmeny** - pevné a pohyblivé mzdy a platy
- **zamestnanecké výhody**
- **nepeňažné odmeny** uznanie, kariérny postup, úspech v zamestnaní, osobný rast.

Kleibl za nepeňažné formy odmeňovanie považuje:

- **odmeny hmotnej povahy** – vozidlo, mobil
- **odmeny nehmotnej povahy** – ocenenie, delegovanie právomocí a pod.²³

Zamestnancom častokrát nepostačuje k spokojnosti len pocit z dobre vykonanej práce. Morálne ohodnotenie tak nahrádzajú peniaze a rôzne výhody, ktoré čoraz viac motivujú zamestnancov k dobrým pracovným výkonom. Medzi najčastejšie používané odmeny môžeme zaradiť **zamestnanecké výhody, tzv. benefits**, ktoré sú zložkou odmeny

¹⁹ Verejná správa a regionálny rozvoj. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy. s. 82. [online][cit. 28.11.2014] Dostupné na: <http://www.vsemvs.sk/Portals/0/files/VedaVyskum/VedeckyCasopisVSEMvs_2010_12.pdf>

²⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007.s.145.

²¹ Odmeňovanie zamestnancov v štátnej správe. [online][cit. 07.11.2014] Dostupné na: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Odmenovanie-zamestnancov-v-statnej-sluzbe.aspx>>.

²² ATMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. GRADA: Praha, 2002. s. 553

²³ KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. - ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck, 2001. s. 25.

a vymedzujú sa ako súbor pravidiel, opatrení, postupov a nástrojov na posilnenie zainteresovanosti a lojality zamestnancov voči spoločnosti, v ktorej pracujú.

Ich cieľom je

- *posilniť stabilitu a vernosť zamestnancov k zamestnávateľov*
- *prispieť k uspokojeniu osobných potrieb zamestnancov*
- *zvýšiť atraktivitu a záujem o spoločnosť pri získavaní kvalifikovaných zamestnancov*
- *poskytovať niektorým zamestnancom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny*
- *zvyšovať výkonnosť spoločnosti.*

Zamestnanecké benefity sú väčšinou poskytované zo **zdrojov sociálneho fondu**. Veľkým prínosom je **flexibilný systém benefitov**, tzv. „cafeteria systém“, t.z. pružný systém bonusov. Foot a Hook vidia výhodu v tom, že každý zamestnanec má možnosť vybrať si z balíčka benefitov, ktoré bude využívať a ktoré mu vyhovujú.²⁴ Dôležité však je, aby spoločnosť nastavila celý systém benefitov tak, aby sa stretla s predstavami všetkých zamestnancov.

Systémom odmeňovania vo verejnej správe sa budeme venovať v nasledujúcich podkapitolách.

2.2 Systém odmeňovania v štátnej službe

Pracovnoprávne vzťahy a odmeňovanie v štátnej službe je právne upravené zákonom o štátnej službe, ktorý predstavuje kvalitatívny posun vo vzťahu zamestnanec a zamestnávateľ pri vykonávaní štátnej služby.

Zákonník práce je základným všeobecne záväzným pracovnoprávnym predpisom. Oblasť odmeňovania upravuje tak, že určuje len minimá, ktoré musí dodržiavať každý zamestnávateľ, na ktorého sa Zákonník práce vzťahuje. Na právne vzťahy pri výkone štátnej služby sa Zákonník práce vzťahuje len vtedy, keď to priamo ustanovuje zákon o štátnej službe²⁵, to znamená, že má iba delegovanú pôsobnosť voči pracovnoprávnemu vzťahu štátnych zamestnancov.

V § 1 zákona o štátnej službe sú upravené štátnozamestnanecké vzťahy v súvislosti s vykonávaním štátnej služby štátnymi zamestnancami. Ako sme už vyššie uviedli štátna služba príslušníkov Policajného zboru, príslušníkov Slovenskej informačnej služby, príslušníkov Národného bezpečnostného úradu, príslušníkov Zboru väzenskej a justičnej

²⁴ FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. s. 152.

²⁵ JENDRALOVÁ, A. Mzdový poriadok. [online][cit. 13.11.2014] Dostupné na:
<<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Mzdovy-poriadok.aspx>>

stráže, príslušníkov Železničnej polície, colníkov a profesionálnych vojakov a príslušníkov Hasičského a záchranného zboru sa spravuje osobitnými predpismi.

Taktiež sa odmeňovanie podľa zákona o štátnej službe nevzťahuje na poslancov Národnej rady SR, prezidenta SR, členov vlády SR, verejného ochrancu práv, predsedu a podpredsedov Najvyššieho kontrolného úradu SR, sudcov, prokurátorov, zamestnancov služobných úradov, ktorí neplnia znaky štátnej služby, ale pre ich odmeňovanie sú platné osobitné predpisy.

2.2.1 Štátna služba

Štátna služba podľa tohto zákona je budovaná na princípe profesionality, politickej neutrality, nestrannosti, efektivity, stability štátnozamestnaneckého pomeru, etiky a vykonáva sa v štátnozamestnaneckom pomere k štátu.²⁶ V zmysle § 5 štátnou službou rozumieme činnosť, ktorou štátny zamestnanec plní úlohy štátneho orgánu pri vykonávaní štátnej správy alebo plní úlohy pri vykonávaní štátnych záležitostí v služobnom úrade v príslušnom odbore štátnej služby alebo bez určenia odboru štátnej služby a ktorá zahŕňa

- a) riadenie
- b) rozhodovanie
- c) kontrolu, dozor alebo inšpekciu
- d) vnútorný audit alebo vládny audit
- e) odbornú prípravu rozhodnutí
- f) právne zastupovanie
- g) odbornú prípravu návrhov zákonov, ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov alebo medzinárodných zmlúv vrátane odborných činností súvisiacich s ich prerokúvaním, schvaľovaním a podpisovaním, ako aj odborných činností súvisiacich s vrátením zákonov prezidentom
- h) odbornú prípravu koncepčných dokumentov a strategických dokumentov
- i) odbornú prípravu podkladov na vykonávanie štátnych záležitostí.

2.2.2 Štátny zamestnanec

Štátnym zamestnancom podľa § 6 je

- fyzická osoba, ktorá v štátnozamestnaneckom pomere vykonáva štátnu službu v služobnom úrade v príslušnom odbore štátnej služby

²⁶ Zákon č. 400/2009 Z.z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

- fyzická osoba, ktorá je odborníkom plniacim úlohy pre člena vlády, prezidenta, predsedu Národnej rady Slovenskej republiky, podpredsedu Národnej rady Slovenskej republiky alebo sudcu Najvyššieho súdu Slovenskej republiky
- fyzická osoba, ktorá vykonáva štátnu službu v služobnom úrade na základe zvolenia do funkcie Národnou radou Slovenskej republiky

2.2.3 Štátnozamestnanecký pomer

Zákon o štátnej službe upravuje v tretej hlave I. časti vznik štátnozamestnaneckého pomeru, ktorý vzniká na základe dvojstranného právneho úkonu - služobnej zmluvy, s výnimkou prípadov, kedy k vzniku štátnozamestnaneckého pomeru môže dôjsť na základe vymenovania, voľby alebo poverenia podľa osobitného predpisu.

Štátnozamestnanecký pomer ako právny vzťah má mnohoaspektovú povahu. Na jednej strane v ňom prevládajú dominantné črty verejnoprávnej povahy, ale na druhej strane pozostáva taktiež z prvkov súkromnoprávnej povahy, ktoré nemožno navzájom oddeliť. Sú tu dva druhy seberovných vzťahov, a to vzťah zamestnanec a zamestnávateľ, čiže pracovný vzťah a funkčný vzťah, t.j. príslušník k externému prostrediu, napr. k obyvateľstvu, inštitúciám, organizáciám.²⁷ S týmto názorom sa stotožňuje J. Kurila, ktorý tvrdí, že „štátnozamestnanecký pomer je právny vzťah podobný pracovnoprávnym vzťahom, zasahujúci do predmetuprávnej úpravy, pracovného, ale najmä správneho práva“.²⁸

Ak uchádzač odmietne zložiť sľub alebo vznesie proti nemu výhrady, štátnozamestnanecký pomer nevznikne.

Štátnozamestnanecký pomer sa zakladá:

- **služobnou zmluvou** - štátnozamestnanecký pomer vzniká dňom dohodnutým v služobnej zmluve,
- **zvolením alebo vymenovaním na štátnozamestnanecké miesto vo verejnej funkcii** podľa tohto zákona alebo podľa osobitného predpisu - štátnozamestnanecký pomer vzniká dňom uvedeným v oznámení o zvolení alebo o vymenovaní do funkcie,
- **vymenovaním do funkcie štatutárneho orgánu** podľa osobitného predpisu – štátnozamestnanecký pomer vzniká dňom uvedeným v oznámení o vymenovaní do funkcie,
- **poverením výkonom funkcie veľvyslanca** - štátnozamestnanecký pomer vzniká dňom

²⁷ KURIL, J. et al. 2009. *Pracovné právo*. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. s. 127.

²⁸ KURIL, J. 2002. Renesancia pojmu štátny zamestnanec. In: *Verejná správa*, č. 2, 2002, roč. 57. s. 20 – 21.

uvedeným v poverení. Vymenovaním, voľbou alebo poverením **nedochádza** k vzniku štátnozamestnaneckého pomeru, ak je do takejto funkcie obsadená fyzická osoba, ktorá v čase vymenovania, voľby alebo poverenia už vykonáva štátnu službu v stálej štátnej službe. V takomto prípade dôjde len k osobitnej zmene štátnozamestnaneckého pomeru.²⁹

Podľa § 29 zákona o štátnej službe štátnemu zamestnancovi patrí funkcia v 1. platovej triede až 11. platovej triede podľa najnáročnejšej činnosti, ktorú vykonáva podľa služobnej zmluvy alebo podľa opisu činností štátnozamestnaneckého miesta.

2.2.4 Plat a platové tarify štátnych zamestnancov

Podľa § 81 zákona o štátnej službe plat štátneho štátneho zamestnanca tvorí

- a) funkčný plat
- b) plat za štátnu službu nadčas
- c) plat za neaktívnu časť služobnej pohotovosti v mieste vykonávania štátnej služby
- d) príplatok za štátnu službu v noci
- e) príplatok za štátnu službu v sobotu a v nedeľu
- f) príplatok za štátnu službu vo sviatok
- g) odmena.

Funkčný plat štátneho zamestnanca tvorí mesačne súčet tarify platy a

- a) príplatku za riadenie
- b) príplatku za zastupovanie
- c) osobného príplatku
- d) príplatku za zmenu
- e) príplatku za štátnu službu v krízovej oblasti
- f) platovej kompenzácie za sťažené vykonávanie štátnej služby
- g) príplatku za vedenie služobného motorového vozidla a za starostlivosť o služobné motorové vozidlo
- h) rozdielového príplatku podľa § 132 ods. 2
- i) osobitného príplatku podľa § 132 ods. 3
- j) doplatku podľa § 34 ods. 4
- k) vyrovnania podľa § 133.

Tarifný plat štátneho zamestnanca je tvorený súčtom platovej tarify a zvýšenia platovej tarify za služobnú prax (§ 84). Určenie platovej tarify súvisí s náročnosťou

²⁹ Vznik štátnozamestnaneckého miesta. [online][cit. 19.11.2014] Dostupné na: <http://www.enoviny.sk/?cid=64787>

činností, ktoré štátny zamestnanec vykonáva. Najnáročnejšia činnosť z opisu štátnozamestnaneckého miesta je kritériom pre zaradenie do funkcie, ktorej je zároveň priradená aj platová trieda (§ 29 ods. 1 a ods. 2).³⁰

Funkčným platom je aj mimoriadny plat, ktorý sa neriadi podľa platových náležitostí stanovených zákonom, avšak jeho výšku určuje vláda SR podľa vlastného uváženia. Takýto plat prináleží štátnemu zamestnancovi na štátnozamestnaneckom mieste mimoriadnej významnosti. Obdobné podmienky pri určovaní výšky funkčného platu sú aj v prípade priznania osobného platu podľa § 86 zákona o štátnej službe, ktorý sa prideľuje zamestnancovi počas vykonávania osobitne významných úloh alebo mimoriadne náročných úloh.³¹

Legislatíva rozdielne upravuje aj sféru priznávania **odmien** zamestnancov vo verejnej správe. Potvrďuje to fakt, že niektoré výšky odmien sú limitované a niektoré nie. Podľa názoru, by rozdeľovanie odmien malo byť upravené zákonom, aby nevznikal voľný priestor na individuálne rozhodnutie a mali by byť určené kritéria na získanie odmeny a rozpätie pracovných úloh, za ktoré by ich bolo možné získať.

Tab. č. 1 PLATOVÉ TARIFY ŠTÁTNYCH ZAMESTNANCOV
(v eurách mesačne)

Platová trieda	Platová tarifa
1.	344,00
2.	369,50
3.	399,00
4.	433,50
5.	514,00
6.	545,00
7.	614,00
8.	657,50
9.	747,00
10.	849,50
11.	966,00

Príplatok za riadenie určuje vedúci úradu vedúcemu zamestnancovi s prihliadnutím na náročnosť riadiacej činnosti vedúceho zamestnanca v rozpätí

³⁰ Zákon č. 400/2009 Z.z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov

³¹ NEBESKÝ, Ľ. 2010. Desatoro odporúčaní ako zamestnávať vo verejnej správe efektívnejšie. Bratislava: Inštitút hospodárskej politiky, 2010, s. 10. [online][cit. 25.11.2014] Dostupné na: <<http://www.ihp.sk/analyzy/IHP-Desatoro%20odpor%FA%E8an%ED-anal%FDza.pdf>>

percentuálneho podielu z platovej tarify, ktorá mu patrí podľa § 84 ods. 1 písm. a), od 5,5 % do 90 % platovej tarify.

Ak štátny zamestnanec zastupuje vedúceho zamestnanca dlhšie ako dva týždne, prináleží mu **príplatok za zastupovanie** v sume rovnnej príplatku za riadenie zastupovaného vedúceho zamestnanca.

Ak si štátny zamestnanec kvalitne plní služobné úlohy, je možné mu priznať **osobný príplatok** až do výšky 100 % z platovej tarify, ktorá mu patrí.

Príplatok za zmenu patrí štátnemu zamestnancovi s týždennými služobným časom rozvrhnutým rovnomerne alebo nerovnomerne, vykonávajúcemu štátnu službu vo viacerých služobných zmenách vo výške 1,5 % až 12 % z platovej tarify 1. platovej triedy.

Príplatok za štátnu službu v krízovej oblasti patrí štátnemu zamestnancovi, vykonávajúcemu štátnu službu v cudzine v krízovej oblasti až do výšky 10 % zo súčtu jeho tarifného platu a osobného príplatku.

Platová kompenzácia patrí štátnemu zamestnancovi v prípade, že vykonáva štátnu službu za sťažených podmienok v činnostiach vykonávaných v prostredí, kde pôsobia chemické, karcinogénne, mutagénne, biologické a fyzikálne faktory. Jej poskytovanie určuje služobný predpis.

Štátnemu zamestnancovi skutočne jazdiacemu služobným motorovým vozidlom patrí **príplatok za vedenie služobného motorového vozidla** až do výšky 13 eur mesačne a za **starostlivosť o služobné motorové vozidlo** až do výšky 20 eur mesačne.

2.3 Systém odmeňovania vo verejnej službe

Slovo „verejná služba“ môžeme považovať za právny termín, označujúci právne postavenie verejných zamestnancov. V súčasnom poňatí sa verejná služba vzťahuje hlavne k právnemu postaveniu „civilných zamestnancov verejnej správy“.

2.3.1 Verejná služba

Verejný záujem prináša majetkový alebo iný prospech všetkým občanom alebo väčšine občanov. Zamestnanec v sfére verejnej služby podľa Zákona o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme, je fyzická osoba alebo štatutárny orgán, ktorý je pri výkone práce vo verejnom záujme v **pracovnoprávnom vzťahu k týmto zamestnávateľom** :

- štátne orgány, obce, vyššie územné celky a právnické osoby, ktorým zákon zveruje právomoc rozhodovať o právach a povinnostiach fyzických alebo právnických osôb v oblasti verejnej správy
- právnické osoby zriadené zákonom a právnické osoby zriadené štátnym orgánom, obcou alebo vyšším územným celkom podľa osobitného zákona
- právnické osoby založené štátnym orgánom, Fondom národného majetku Slovenskej republiky, obcou alebo vyšším územným celkom, ak majetková účasť alebo súčet majetkovej účasti štátu, Fondu národného majetku Slovenskej republiky, obce alebo vyššieho územného celku je viac ako 67 %
- iné právnické osoby založené štátnym orgánom, obcou alebo vyšším územným celkom, ktorých väčšinu členov riadiacich, kontrolných alebo dozorných orgánov navrhuje štátny orgán, obec alebo vyšší územný celok.³²

Tento zákon sa **nevzťahuje** na

- na zamestnanca, ktorý je zamestnancom zariadenia sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately, ktorý poskytuje starostlivosť v profesionálnej rodine, ktorý je vrcholovým športovcom, výkonným letcom, členom palubného personálu alebo technikom údržby lietadiel
- hlavného kontrolóra obce a hlavného kontrolóra vyššieho územného celku,
- zamestnancov vyššieho územného celku a obce, ak vyšší územný celok alebo obec pri odmeňovaní zamestnancov okrem zamestnancov, ktorí sú zaradení v škole a v školskom zariadení bez právnej subjektivity, postupuje podľa poriadku odmeňovania upraveného podľa Zákonníka práce;
- na pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov základnej umeleckej školy, materskej školy, jazykovej školy a školského zariadenia v zriaďovateľskej pôsobnosti štátom uznanej cirkvi alebo náboženskej spoločnosti a inej právnickej osoby alebo fyzickej osoby, ak základná umelecká škola, materská škola, jazyková škola a školské zariadenie pri odmeňovaní postupuje podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu, v ktorých sú podmienky odmeňovania upravené podľa Zákonníka práce.
- pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov školy, v ktorej sa vzdelávanie považuje za sústavnú prípravu na povolanie v zriaďovateľskej pôsobnosti inej právnickej osoby alebo fyzickej osoby, ak škola, v ktorej sa vzdelávanie považuje za

³² Verejná služba. [online][cit. 19.11.2014] Dostupné na:
<http://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/verejná-služba/>

sústavnú prípravu na povolanie, pri odmeňovaní postupuje podľa kolektívnej zmluvy alebo vnútorného predpisu, v ktorých sú podmienky odmeňovania upravené podľa Zákonníka práce.

- zamestnanca, ktorý je sestrou alebo pôrodnou asistentkou.³³

Ak porovnávame so Zákonníkom práce, zákon o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme umožňuje vytvoriť užší priestor pre uplatnenie zmluvnej voľnosti ktorí vykonávajú práce vo verejnom záujme. V zmysle § 4 ods. 5 uvedeného zákona má zamestnávateľ povinnosť oznámiť zamestnancovi písomne výšku a zloženie jeho funkčného platu, každú zmenu pri úprave funkčného platu a pri zmene druhu práce, ktorú vykonáva.³⁴

Podľa § 5 zákona o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme zamestnávateľ zamestnanca zaradí do jednej zo 14 platových tried podľa najnáročnejšej pracovnej činnosti z pohľadu zložitosti, zodpovednosti, fyzickej alebo psychickej záťaže, ktorú bude vykonávať v zmysle druhu prác a kvalifikačných predpokladov potrebných na jej vykonávanie.

Nariadenie vlády SR č. 393/2014 Z.z. z 17. decembra 2014, s účinnosťou od 1.1.2015 do 30.6.2015 ustanovilo zvýšené stupnice platových taríf pri výkone práce vo verejnom záujme. V zmysle § 1 zamestnancovi pri výkone práce vo verejnom záujme od 1. januára 2015 patrí tarifný plat v sume platovej tarify podľa základnej stupnice platových taríf zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme uvedenej v prílohe č. 1.³⁵

Títo zamestnanci sú zaraďovaní do stupníc platových taríf:

1. v 14 platových triedach a 12 platových stupňoch:

- základná stupnica,
- osobitná stupnica platových taríf vybraných skupín zamestnancov,
- osobitná stupnica platových taríf učiteľov vysokých škôl, výskumných a vývojových zamestnancov a zdravotníckych zamestnancov.

2. Pedagogickí zamestnanci sú odmeňovaní v platových triedach 6 až 12 a v pracovných triedach 1 alebo 2 bez zaradenia do platových stupňov. Valorizácia ich platu je riešená tak, že každý rok sa zvyšuje o 1 % až do 16 roku praxe a od 17 roku do 32 roku praxe sa platové triedy zvyšujú o 0,5 %.

³³ Zákon č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov

³⁴ BARANCOVÁ, H. – SCHRŇK, R. 2012. *Pracovné právo*. Bratislava : Sprint, 2012. s. 528.

³⁵ Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 393/2014 zo dňa 17. decembra 2014. [online][cit.19.1.2015] Dostupné na: <http://www.ozpsav.sk/files/nv_stupnice_platovych_tar%C3%ADf_verejna_sluzba.pdf>

Tab. č. 2 Základná stupnica platových taríf zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme (v eurách mesačne)

Platový stupeň	Počet rokov praxe	Stupnica platových taríf podľa platových tried a platových stupňov													
		P l a t o v á t r i e d a													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2	266,50	273,00	281,50	293,50	313,00	336,00	362,50	391,00	428,00	452,00	479,00	506,50	540,00	579,50
2	do 4	276,50	282,50	291,00	304,00	325,00	349,00	377,00	406,00	444,50	469,00	497,50	527,00	562,00	602,50
3	do 6	285,00	291,00	301,50	314,00	336,50	362,00	391,00	422,00	461,00	488,00	516,50	547,50	584,00	625,00
4	do 9	293,50	301,00	311,50	325,50	348,50	375,00	405,00	437,50	477,50	505,00	535,00	567,00	605,00	649,00
5	do 12	302,00	310,00	320,50	336,00	359,50	388,00	419,00	452,50	494,00	522,50	554,50	587,00	626,00	672,00
6	do 15	311,00	319,50	331,00	347,50	371,00	400,50	433,50	467,50	511,50	540,00	572,50	606,50	648,00	695,50
7	do 18	319,50	329,00	341,00	357,50	384,00	413,50	447,50	483,50	528,00	559,00	592,00	626,50	669,50	718,00
8	do 21	329,00	337,50	351,00	367,50	395,50	426,00	461,50	498,00	545,50	576,50	611,00	648,00	690,50	741,00
9	do 24	337,50	347,50	360,00	379,50	407,00	439,50	475,50	513,50	561,00	594,50	630,00	667,50	712,00	764,00
10	do 28	346,00	356,50	370,00	389,50	419,00	452,50	490,00	529,00	578,00	612,00	648,50	687,50	733,50	788,00
11	do 32	354,50	365,50	380,50	400,50	431,00	465,00	504,00	545,00	595,00	630,00	667,50	707,50	755,50	810,50
12	nad 32	363,00	375,00	389,50	411,50	442,50	478,00	519,00	560,00	612,00	648,00	686,50	727,00	776,00	833,50

2.3.2 Plat zamestnanca vo verejnej službe

Tak ako zákon o štátnej službe, aj zákon o odmeňovaní zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme odlišuje pojem tarifný plat od pojmu funkčný plat. **Tarifným platom** je plat zamestnanca prislúchajúci podľa zaradenia do platovej triedy, ktorá závisí od kvalifikačnej náročnosti vykonávanej práce. **Funkčným platom** sa rozumie súčet tarifného platu a príplatkov, ktoré sú určené mesačnou sumou.

Funkčný plat zamestnanca, ktorý vykonáva práce vo verejnom záujme sa môže skladať z nasledujúcich zložiek:

- a) tarifný plat;
- b) osobný plat;
- c) príplatky za:
 - riadenie
 - zastupovanie
 - prácu v krízovej oblasti
 - zmennosť
 - výkon špecializovanej činnosti
 - praktickú prípravu
 - prácu v noci
 - prácu v sobotu alebo v nedeľu
 - prácu vo sviatok.
- d) osobný príplatok

- e) kreditový príplatok
- f) výkonnostný príplatok
- g) platová kompenzácia za sťažený výkon práce
- h) plat za:
 - prácu nadčas
 - plat za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku
- i) odmena.³⁶

Tieto zložky funkčného platu sú obdobné ako pri zamestnancoch v štátnej službe, nebudeme sa im venovať.

2.4 Mzda

Pre väčšinu obyvateľstva na Slovensku, ale aj v zahraničí predstavuje mzda za vykonanú prácu základný zdroj obživy nielen pre zamestnancov samých, ale aj pre ich rodinných príslušníkov. Mzda dostatočne plní svoju funkciu predovšetkým vtedy, ak stimuluje pracovníka a motivuje ho k lepšiemu a vyššiemu pracovnému výkonu.³⁷

Pri mzde rozlišujeme zložky mzdy a to **fixnú mzdu**, ktorá je tvorená základnými formami a **variabilnú zložku mzdy**, ktorá v sebe zahŕňa doplnkové formy mzdy. Okrem **právne nárokovateľných zložiek mzdy**, patriacich zamestnancom po splnení podmienok na ich vyplatenie, poznáme aj **právne nenárokovateľné zložky**, ktoré možno zamestnancovi poskytnúť na základe kvalitného plnenia úloh. Zaradíme sem odmenu a osobný príplatok.

Teória práva rozlišuje rôzne funkcie mzdy. Pôsobia na obsah pracovnoprávných vzťahov. V praxi sa spravidla tak deje vo vnútri týchto vzťahov. Sú však aj situácie, kedy funkcie mzdy vo svojich dôsledkoch pôsobia taktiež zvonku na tieto vzťahy, čo je zapríčinené prevažne ekonomickým významom. Tieto funkcie v reálnom prostredí pôsobia viac, či menej spoločne alebo sú vzájomne významovo prepojené.

V rôznych publikáciách, ktoré sa venujú pracovnému právu sa stretávame najčastejšie so sociálnou, stimulačnou, regulačnou a kompenzačnou funkciou mzdy.

³⁶ NEBESKÝ, Ľ. 2010. Desatoro odporúčaní ako zamestnávať vo verejnej správe efektívnejšie. Bratislava: Inštitút hospodárskej politiky, 2010, s. 11. [online][cit. 25.11.2014] Dostupné na: <<http://www.ihp.sk/analyzy/IHP-Desatoro%20odpor%FA%E8an%ED-anal%FDza.pdf>>

³⁷ BARANCOVÁ, H. – SCHRŇK, R. 2012. *Pracovné právo*. Bratislava : Sprint, 2012. s. 513.

2.4.1 Sociálna funkcia

Táto funkcia je považovaná za jednu z najdôležitejších funkcií mzdy. Označujeme ju aj ako zabezpečovaciu alebo alimentáčnú funkciu. Mzda slúži zamestnancovi na zabezpečenie základných potrieb zamestnanca a tým vo vzťahu k nemu plní dôležitú sociálnu úlohu. V súčasnej platnej pracovnoprávnej úprave „*mzdy za vykonanú prácu sa uplatňujú ochranné pravidlá zamerané najmä na záruku minimálnej mzdy a minimálnych mzdových taríf pri odmeňovaní za prácu ako aj vo forme ochrany výplaty mzdy.*“³⁸

Medzi ďalšie ochranné pravidlá zaradujeme:

- ochrana splatnosti mzdy pri jej výplate
- ochrana splatnosti mzdy pred neoprávnenými zrážkami zo mzdy
- ochrana zamestnancov pri platobnej neschopnosti zamestnávateľ atď.

Sociálny, resp. ochranný charakter mzdy v zmysle platnej pracovnoprávnej úpravy sa zabezpečuje zmluvným princípom dohodnutia mzdy, ktorá sa podľa Zákonníka práce má účastníkmi dohodnúť v pracovnej zmluve, ak nie je dohodnutá v kolektívnej zmluve.³⁹

2.4.2 Regulačná funkcia

Musíme poznamenať, že mzda je tiež významnou ekonomickou veličinou, ktorá určuje tržnú hodnotu konkrétnej práce. Podstata regulačnej funkcie mzdy spočíva v skutočnosti, že ňou je určovaná tržná hodnota práce vo všeobecnosti naprieč konkrétnymi profesiami. Výškou a diferenciáciou mzdy je ovplyvňovaná mobilita pracovnej sily, miera nezamestnanosti v niektorých sektoroch a vedie k rozdeleniu pracovných miest z pohľadu atraktivity. Ak dôjde k zvýšeniu miezd v určitom odbore alebo u daného zamestnávateľa, nastane zvýšený dopyt po danom odbore a snaha pracovať u daného zamestnávateľa.

2.4.3 Motivačná funkcia

Mzda je motiváciou pre zamestnanca k vykonaniu nejakej práce. Ako sme už vyššie uviedli, mzda je často jediným cieľom, ktorý zamestnanec sleduje pri uzavretí pracovného pomeru. V dôsledku toho sa mzda stáva veľmi významným nástrojom zamestnávateľa, ktorý slúži k cielenému usmerňovaniu svojich zamestnancov. Mzda je teda významným činiteľom vo vzájomných väzbách zamestnancov a ich zamestnávateľov.

³⁸ BARANCOVÁ, H. – SCHRŇK, R. 2012. *Pracovné právo*. Bratislava : Sprint, 2012. s. 514.

³⁹ Tamtiež, s. 514.

2.4.4 Stimulačná funkcia

Touto funkciou sú zamestnanci povzbudzovaní k vyššiemu a kvalitnejšiemu pracovnému výkonu a k osobnostnému rozvoju. Taktiež napomáha zamestnávateľovi zvyšovať jeho ekonomickú prosperitu. Nedostatočná stimulácia negatívne pôsobí pracovnú morálku zamestnancov, čím následne negatívne ovplyvňuje produktivitu práce a ekonomické ukazovatele zamestnávateľa.

2.5 Minimálna mzda

V zmysle zákona 663/2007 Z.z o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o minimálnej mzde) mzda nesmie byť nižšia ako minimálna mzda stanovená zákonom. Chápe sa tým najnižšie prípustná výška odmeňovania za prácu v pracovnoprávných vzťahoch, ktorými sú odmeňovaní tak zamestnanci v podnikateľskej sfére, ako aj zamestnanci vo verejnom správe.⁴⁰

Právny nárok na minimálnu mzdu sa vzťahuje nielen na zamestnancov v pracovnom pomere alebo v obdobnom pracovnom vzťahu, ale taktiež na fyzické osoby, ktoré vykonávajú pre zamestnávateľa práce na základe niektorej z dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru (dohoda o vykonaní práce, dohoda o brigádnickej práci študentov a dohoda o pracovnej činnosti).⁴¹

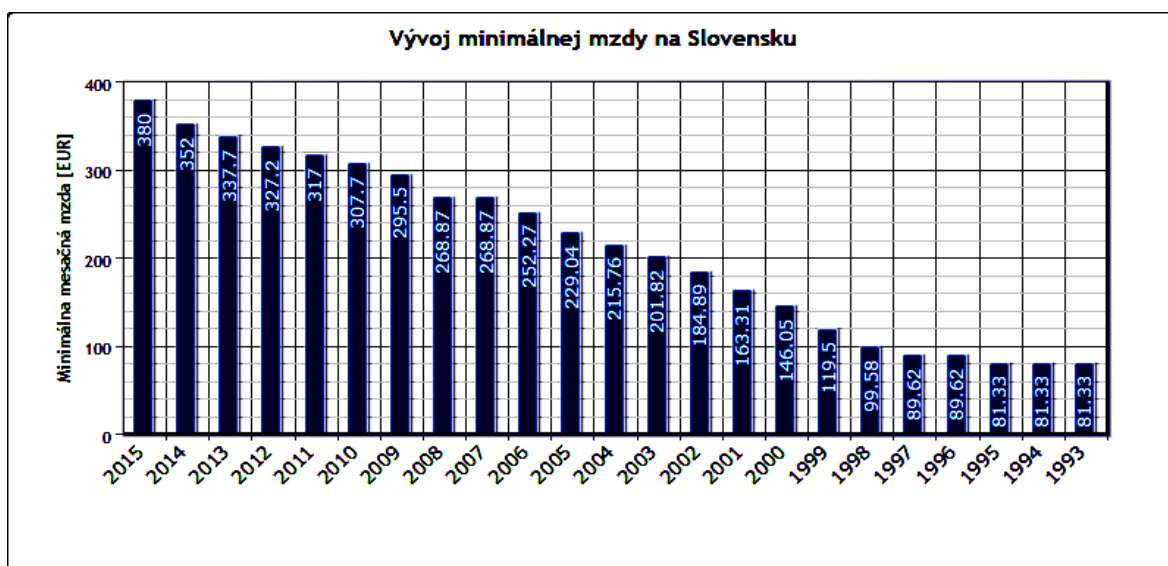
Minimálna mzda sa od 1.1.2015 zvýšila o 7,95 %, resp. o 28 eur na 380 eur. Minimálny hodinový zárobok dosiahol 2,184 eura, v roku 2014 to bolo 2,023 eura.⁴²

⁴⁰ BARANCOVÁ, H. – SCHRŇK, R. 2012. *Pracovné právo*. Bratislava : Sprint, 2012. s. 415

⁴¹ Minimálna mzda. [online][cit. 22.1.2015] Dostupné na:
<<http://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/mzdy/minimalna-mzda/>>

⁴² Minimálna mzda od 1.1.2015. [online][cit. 22.12.2014] Dostupné na:
<<http://www.podnikam.webnoviny.sk/uctovnictvo/zamestnanci-mzdy/minimalna-mzda-roku-2015-upravy-priklady/37533>>

Graf č. 1 Vývoj minimálnej mzdy od roku 1993.



Zvyšovanie minimálnej mzdy každoročne vplýva na minimálne mzdové nároky zamestnancov. Podľa § 120 ods. 1 Zákonníka práce sa vzťahujú na zamestnávateľov, u ktorých nie je odmeňovanie zamestnancov dohodnuté v kolektívnej zmluve. Títo zamestnávatelia sú podľa Zákonníka práce povinní svojim zamestnancom poskytnúť mzdu najmenej v sume minimálneho mzdového nároku určeného pre stupeň náročnosti práce príslušného pracovného miesta.

V zmysle § 120 ods. 2 Zákonníka práce do mzdy podľa odseku 1 sa nezahŕňa mzda za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku (§ 96 ods. 3), mzda za prácu nadčas (§ 121), mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok (§ 122), mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu (§ 123) a mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce (§ 124). Do počtu odpracovaných hodín sa nezahŕňajú hodiny práce nadčas a čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti na pracovisku.

Zákonník práce definuje šesť stupňov náročnosti práce, pričom minimálny mzdový nárok na najnižšom stupni je rovný zákonom určenej minimálnej mzde. Stupeň náročnosti práce určuje zamestnávateľ podľa najnáročnejšej pracovnej činnosti, ktorá je dohodnutá v pracovnej zmluve.

Tab. č. 3 Minimálne mzdové nároky od 1. januára 2015

Stupeň náročnosti práce	Koeficient minimálnej mzdy	Minimálna mesačná mzda v eurách	Minimálna hodinová mzda v eurách
1	1,0	380 (380x1,0)	2,184 (2,184x1,0)
2	1,2	456 (380x1,2)	2,621 (2,184x1,2)
3	1,4	532 (380x1,4)	3,058 (2,184x1,4)
4	1,6	608 (380x1,6)	3,494 (2,184x1,6)
5	1,8	684 (380x1,8)	3,931 (2,184x1,8)
6	2,0	760 (380x2,0)	4,368 (2,184x2,0)

Pracovné miesta, a tým aj minimálne mzdové nároky sú odstupňované podľa zložitosti, namáhavosti a zodpovednosti práce do 6 stupňov a súčasne do 6 koeficientov minimálnej mzdy. Zamestnávateľ pri priradovaní stupňa náročnosti postupuje v súlade s prílohou č. 1 Zákonníka práce, kde je uvedená *Charakteristika stupňov náročnosti pracovných miest* a táto je uvedená v prílohe č. 2 tejto práce.

Výška sadzby minimálneho mzdového nároku je pre príslušný stupeň náročnosti násobkom hodinovej minimálnej mzdy pri ustanovenom týždennom pracovnom čase 40 hodín alebo minimálnej mzdy v eurách za mesiac, ak ide o zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, a koeficienta minimálnej mzdy. Pri nižšom ustanovenom týždennom pracovnom čase na menej ako 40 hodín sa hodinové sadzby minimálnych mzdových nárokov úmerne zvyšujú.

Zamestnávateľ má povinnosť poskytnúť zamestnancovi doplatok do príslušnej sadzby minimálneho mzdového nároku len v prípade, ak zamestnancom skutočne dosiahnutá mzda je (po odpočítaní plnení, ktoré sa na účely výpočtu doplatku do mzdy nezapočítavajú) nižšia ako porovnávaná suma minimálnej mzdy.⁴³

Znenie § 1 ods. 6 Zákonníka práce umožňuje výhodnejšie upravovať pracovnoprávne nároky zamestnancov aj iným spôsobom, pokiaľ to zákon vyslovene nezakazuje. Výhodnejšie mzdové podmienky zamestnancov je možné upraviť aj v inej dohode, napr. so zástupcami odborov, to znamená, že ich môžeme upraviť nielen v pracovnej zmluve, ale aj v kolektívnej zmluve. Kolektívnemu vyjednávaniu sa budeme venovať v nasledujúcej podkapitole.

⁴³ MATLOVIČOVÁ, I. Úprava minimálnej mzdy od 1.1.2014 a jej dopady na vybrané mzdové parametre. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na: <<http://www.uad.sk/33/uprava-minimalnej-mzdy-od-1-1-2014-a-jej-dopady-na-vybrane-mzdove-parametre-uniqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmEJeUH6ej0sJSKlnin-xAXFtMR5Z7Ns1nw/>>

2.6 Kolektívne vyjednávanie

Kolektívne vyjednávanie je rozhodujúcou a najdôležitejšou formou utvárania a rozvíjania právnych vzťahov medzi odborovým orgánom a zamestnávateľom.

Zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní (ďalej len zákon o kolektívnom vyjednávaní) v § 1 upravuje kolektívne vyjednávanie medzi príslušnými orgánmi odborových organizácií a zamestnávateľmi, ktorého cieľom je uzavretie kolektívnej zmluvy. Kolektívnym vyjednávaním rozumieme nástroj účinného sociálneho dialógu a dosahovania sociálneho zmieru založený na bipartitnom princípe.

Cieľom kolektívneho vyjednávania je úprava pracovných podmienok vrátane:

- mzdových podmienok,
- podmienok zamestnávania,
- vzťahov medzi zamestnávateľmi (alebo ich organizáciami) a zamestnancami (alebo ich organizáciami).⁴⁴

Proces kolektívneho vyjednávania závisí od mnohých okolností. V rôznych krajinách existujú rôzne modely vyjednávania. Môžeme hovoriť o európskom, americkom alebo ázijskom modeli, pričom pre každý z nich sú vymedzené určité charakteristické znaky.⁴⁵

V Slovenskej republike prebieha kolektívne vyjednávanie zásadne medzi dvoma subjektmi, t. j. **odborovou organizáciou** alebo **viacerými odborovými organizáciami** alebo **odborovým zväzom** a **zamestnávateľom** (organizáciou, resp. združením zamestnávateľov), ktoré sú zmluvnými stranami kolektívnej zmluvy. Kolektívneho vyjednávania medzi odborovými organizáciami a zamestnávateľmi sa môžu zúčastniť aj štátne orgány.

V zmysle § 2 kolektívnej zmluvy upravujú individuálne a kolektívne vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami a práva a povinnosti zmluvných strán.⁴⁶

Platný právny stav rozoznáva dva typy kolektívnych zmlúv.

Jedným typom je **podniková kolektívna zmluva**, ktorá sa podľa § 9 ods. 3 zákona o kolektívnom vyjednávaní sa uzatvára medzi jedným zamestnávateľom a odborovou organizáciou alebo viacerými odborovými organizáciami.

U zamestnávateľa plní nasledovné významné funkcie:

⁴⁴ Kolektívne vyjednávanie. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na:

<<http://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/kolektivne-pracovnopravne-vztahy/kolektivne-vyjednavanie.html>>

⁴⁵ BĚLINA, M. 2007. *Pracovní právo*. Praha : C.H.Beck, 2007. s. 441.

⁴⁶ Zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní

- je právnym nástrojom dosiahnutia a udržania sociálneho mieru u zamestnávateľa
- je prameňom práva
- je právnym nástrojom spolupráce medzi zamestnávateľom a zamestnancami a ich odborovými organizáciami
- prostredníctvom podnikovej kolektívnej zmluvy možno zlepšovať pracovné, sociálne a životné podmienky zamestnancov.

Druhým typom sú **kolektívne zmluvy vyššieho stupňa**, ktoré sa uzatvárajú pre viac ako dvoch zamestnávateľov odborovej organizácie, prípadne odborové zväzy s organizáciou alebo organizáciami zväzov.

Podľa § 9 ods. 1 zákona o kolektívnom vyjednávaní zmluvná strana na strane zamestnávateľov je povinná odovzdať kolektívnu zmluvu vyššieho stupňa ministerstvu na uloženie .

V kolektívnej zmluve vyššieho stupňa možno upraviť napríklad:

- výhodnejšie mzdové podmienky
- zvýhodnenia za prácu nadčas
- zvýhodnenia za nočnú prácu
- zvýhodnenia za prácu vo sviatok
- výhodnejšie odstupné
- zabezpečenie zdravotnej starostlivosti zamestnancov
- zabezpečenie stravovania zamestnancov
- benefity zo sociálneho fondu
- výhodnejší a prednostný nákup nepotrebného majetku - prvá ponuka je pre zamestnancov
- prísnejšie zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (v prospech zamestnanca).⁴⁷

Tak podmienky zamestnávania, ako aj kolektívne vyjednávanie o mzdách a platových podmienkach vo verejnej a štátnej službe na Slovensku od roku 2002 upravujú dve elementárne legislatívne normy, a to Zákon o štátnej službe a Zákon o verejnej službe.

Kolektívne vyjednávanie v štátnej službe je proces vyjednávania o podmienkach vykonávania štátnej služby a o výške tvorby sociálneho fondu. Jeho cieľom je uzatvoriť kolektívnu dohodu. Jedna zo zmluvných strán predloží písomný návrh na uzatvorenie

⁴⁷ Kolektívne zmluvy vyššieho stupňa v roku 2014. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na: <http://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1777/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/kolektivne-zmluvy-2014.xhtml>

kolektívnej dohody. Zmluvné strany sú povinné vzájomne rokovať o kolektívnej dohode a výsledok kolektívneho vyjednávania sa následne premieta do vládneho návrhu zákona o štátnom rozpočte na príslušný kalendárny rok a kolektívna zmluva nadobúda účinnosť súčasne s účinnosťou zákona o štátnom rozpočte.⁴⁸

Tak ako pri kolektívnom vyjednávaní v štátnej službe, aj v kolektívnom vyjednávaní vo verejnej službe je cieľom uzatvorenie kolektívnej zmluvy alebo dohody, kde možno upraviť skrátenie pracovného času, zvýšenie stupníc platových taríf, predĺženie výpovednej lehoty, výšku odstupného, výšku odchodného, výšku príspevku zamestnávateľa na doplnkové dôchodkové poistenie i výšku tvorby sociálneho fondu.

Od roku 2015 sa zvýšia tarifné platy zamestnancov v školstve o 5 %. Na navýšenie miezd si rezort financií už vopred vytvoril rezervu na rok 2015, a to 100 miliónov eur.

Podpis Kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa pre zamestnávateľov, ktorí pri odmeňovaní postupujú podľa zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme na rok 2015 a Kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa v štátnej službe na rok 2015 sa uskutočnil 10.12.2014.⁴⁹

⁴⁸ Sociálny dialóg vo verejnej správe v podmienkach SR. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na: <<http://www.inprost.sk/socialny-dialog-vo-verejnej-sprave-v-podmienkach-sr>>

⁴⁹ 4. kolo kolektívneho vyjednávania. online][cit. 20.12.2014] Dostupné na: <<http://ozpp.meu.zoznam.sk/aktuality/>>

3 MOTIVÁCA ZAMESTNANCOV VO VEREJNEJ SPRÁVE

Prečo vôbec niečo robíme? Z akého dôvodu sa cítime byť priťahovaní k nejakému určitému druhu práce a prečo nás naopak niektorá práca odrádza? K zodpovedaniu týchto neľahkých otázok je potrebné preskúmať koncepciu motivácie. Slovo motivácia je odvodené od slova motív, ktorý vychádza z latinského slova „movere“, čo v preklade znamená hýbať sa, pohybovať. Takže motív, zjednodušene povedané, že nás niečo uvedie do pohybu.⁵⁰

Podľa Šima je motivácia „*sila, ktorá inšpiruje ľudí individuálne alebo skupinovo, aby dosiahli čo najlepšie možné výsledky, pričom motivácia môže byť pozitívna, alebo negatívna.*“⁵¹

Sú to teda všetky vnútorné podnety, ktoré vedú k určitej činnosti, k určitému konaniu. Motivácia nás vedie k určitému chovaniu, k nejakým cieľom, k odozve na nejaké podnety. Je to súbor činiteľov, ktoré nás vedú k vykonávaniu činnosti. Čím silnejšia motivácia, tým viac sa človek snaží dosiahnuť požadovaný cieľ.

Každý, kto prichádza do inštitúcie verejnej správy má v úmysle byť vhodne vybavený a chce, aby jeho potreby boli uspokojené v rámci právnych predpisov. Často počas bezprostredného kontaktu s úradníkmi, ktorí sú jednou z mnohých súčastí orgánov verejnej správy posudzujeme prácu celej inštitúcie. Niekedy sme s ich prácou spokojní, inokedy nie. Máme právo vyjadriť svoje subjektívne pocity ohľadom kompetencií pracovníkov a kvality ich práce, ale túto možnosť často nevyužívame.⁵²

Nemôžeme sa zbaviť pochybností, či v konkrétnej situácii bude skutočne naša mienka pôsobiť stimulačne na akékoľvek kladné zmeny, hlavne preto, že niektoré oblasti pôsobenia verejnej správy vykazujú znaky nepravidielnosti, špecifickosti.

Zaistenie motivácie štátnych zamestnancov je jednou z kľúčových úloh manažérov. Na Slovensku prevláda názor, že ľudí v práci motivujú peniaze. Známy bonmot, že od kedy existujú peniaze, už netreba ďakovať, však už v praxi neplatí. V tejto kapitole rozoberieme skutočnosti, ktoré motivujú ľudí pracovať vo verejnom sektore. Na začiatku poukážeme na panujúce predsudky.

⁵⁰ ADAIR J. 2004. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. s. 14.

⁵¹ ŠIMO, I. 2010. *Motivácia*. [online]. [cit. 14. 12. 2014]. Dostupné na: <<http://businesssystem.org/2010/Blog/motivacia/>>

⁵² TEJ, J. 2011. *Správa a manažment*. Prešov: Prešovská univerzita, 2011. s. 43.

Prácu vo verejnom sektore môžeme považovať za **bezpečnú prácu**, pretože nie je závislá od vývoja ekonomiky, tak ako tomu je v súkromných spoločnostiach. Verejné záujmy je potrebné zabezpečiť v časoch prosperity, ale aj v prípade problémov, ktoré môžu nastať v čase krízy na trhu.

Birčák uvádza, že toto tvrdenie má niekedy ďaleko od reality, pretože v dôsledku reštrukturalizácie a optimalizácie verejnej správy dochádza k znižovaniu zamestnancov v organizáciách. Od roku 2010 do roku 2012 sa počet zamestnancov vo verejnej správe medziročne znižoval o 1%. Za rok 2013 sa predpokladal nárast o cca 2 %.⁵³

Garantovaný kariérny postup platilo v minulosti. Povyšovanie je niekedy závislé od výkonu jednotlivca, ale v súčasnej dobe hlavne od jeho politickej príslušnosti. Stretávame sa tu s dvoma protichodnými tendenciami. Na jednej strane je snaha o apolitickú štátnu správu odborníkov, ktorí vykonávajú svoju prácu podľa najlepšieho vedomia a svedomia a na druhej strane je zmena politickej moci a vlády, ktorá so sebou prináša výmeny na vyšších postoch vo verejných organizáciách.

V chudobnejších regiónoch Slovenska možno považovať plat vo verejnej správe k vyšším platom, teda ako **dobrý plat**, avšak protestujúci učitelia a zdravotníci poukazujú na fakt, že opak je pravdou.

Cieľom práce vo verejnom sektore je poskytovanie služieb verejného záujmu, čo ovplyvňuje spôsob fungovania a organizácie práce. Vo verejnej správe prevláda tendencia zachovávať pôvodné pravidlá, ktoré sú pevné a nastokrát nemeniteľné, čo sa prejavuje v pracovnej náplni štátnych manažérov. Ich práca je obmedzená na dohliadanie a dodržiavanie stanovených pravidiel a prijatých zákonov.⁵⁴

Ak sa bližšie pozrieme na motiváciu zamestnancov, tak musíme poznamenať, že pracovná motivácia je motivácia zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie, na správanie odpovedajúce potrebám a cieľom organizácie.

Pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca je závislé od jeho akceptovania zmyslu a cieľa činnosti organizácie, od pochopenia svojej úlohy, od jeho pripravenosti tieto úlohy plniť (znalosti, zručnosti, skúsenosti), od jeho ochoty plniť dané úlohy čo najlepšie – t.j. od jeho motivácie – a v neposlednom rade aj od podmienok v ktorých sa úloha plní. Z

⁵³ BIRČÁK, A. 2014. Motivácia zamestnancov vo verejnej správe. In *Manažér vo verejnej správe*. 1/2014. s. 8.

⁵⁴ Tamtiež, s. 9.

vyššie uvedených teórií ako aj zo skúseností je možno stanoviť dva typy stimulov či motívov – vonkajšie a vnútorné.⁵⁵

3.1 Vnútorná motivácia

Vnútornou motiváciou rozumieme motiváciu vychádzajúcu z vnútorného nastavenia, kde môžeme zaradiť charakter človeka, jeho životnú filozofiu a stimuly, ktoré naplňajú jeho ego.

Vnútornú motiváciu tvoria faktory, ktoré si „ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvorí zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu na svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať schopnosti a zručnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k funkčnému postupu.“⁵⁶

Motívmi vnútornej motivácie sú:

- túžba ovplyvňovať veci verejné k lepšiemu
- potreba slúžiť verejnosti
- súcitiť, potreba pomáhať iným
- potreba pomáhať sebe.⁵⁷

Ináč sa pozeráme na vnútornú motiváciu z hľadiska trvalej udržateľnosti práce, ktorú človek vykonáva. Ak má byť človek v práci dlhodobo spokojný, táto práca by sa mala vyznačovať tromi kľúčovými charakteristikami, a to práca by ho mala baviť, mala by mať zmysel a mala by byť pre neho výzvou.

3.2 Vonkajšia motivácia

Musíme poznamenať, že vnútorná motivácia k práci vo verejnej správe je nepostačujúca. Snaha, kvalitne vykonávať svoju prácu, je ovplyvňovaná vonkajšími podmienkami, čiže **vonkajšou motiváciou**.

Podľa Herzberga, definovanie vonkajšej definície sa dotýka dvoch protichodných pólov a to kladného a záporného pólu, čo znamená, že môže človeka aktivovať konať určitým spôsobom, ale taktiež ho môže demotivovať, čiže zabrániť mu vykonávať nepožadované činnosti.⁵⁸ S týmto názorom sa stretávame u Tureckiovej, ktorá uvádza, že motivácia sa môže realizovať dvojakým spôsobom a to ako:

⁵⁵ MIKA, V.T. 2006. *Základy manažmentu*. Študijná literatúra FŠI ŽU : Žilina, 2006. s. 121.

⁵⁶ ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Graha, 2002. s. 161.

⁵⁷ BIRČÁK, A. 2014. Motivácia zamestnancov vo verejnej správe. In *Manažér vo verejnej správe*. 1/2014. s. 9.

⁵⁸ MIKA, V.T. 2006. *Základy manažmentu*. Študijná literatúra FŠI ŽU : Žilina, 2006. s. 120.

- pozitívna motivácia – smeruje k vykonaniu požadovanej činnosti a využívajú sa pritom odmeny a pochvaly

- negatívna motivácia, ktorá potláča určitú činnosť komplexom kritiky a trestov⁵⁹

Do vonkajšej motivácie Birčák zaraďuje peniaze, cieľ, úlohy, podnety a stimuly, rozmanitosť, výcvik a školenie, informovanosť, príležitosť a potreby.⁶⁰

Zaujímavou zložkou motivácie sú podnety a stimuly a to pre človeka, ktorého cieľom je zdokonaľovať sa, učiť sa niečo nové a neustále sa posúvať ďalej. Pri strate stimulov z práce môže dôjsť k negatívnemu ovplyvňovaniu pracovného výkonu.

So stimulmi úzko súvisí rozmanitosť, ktorá sa spája s hore uvedenou túžbou po výzvach, ale aj rôzne výcviky a školenia.

Ak zamestnávateľ zavádza do praxe nové procesy, u zamestnancov to môže vyvolať odmietanie súvisiace s obavami, že nebudú schopní vykonávať túto prácu. Zamestnávateľ tieto obavy môže eliminovať rôznymi školeniami, kde zamestnanci získajú nové zručnosti reagovať účinne a rýchlejšie na nové podnety.

Podľa nášho názoru, najväčším problémom slovenských organizácií a úradov je nedostatočná informovanosť. Pre každého z nás je dôležité vedieť, aký zmysel má naša práca a čo organizácii prináša.

Nemenej dôležité pre zamestnanca je aj príležitosť na kariérny postup. Niektoré organizácie majú jasne daný kariérny postup, vo verejnej správe iba obmedzené. Často sa to ovplyvňuje politickou príslušnosťou k vládnucej strane, čo je pre zamestnancov značne demotivujúce.

Ďalšou zložkou motivácie sú potreby, ktoré má každý zamestnanec. Je potrebné, aby organizácia aspoň z časti poznala potreby zamestnancov, ktoré sa týkajú pracovného života, aby ich mohla naplňovať a tak prispieť k pokojnému pracovnému prostrediu, kde môžu zamestnanci kvalitne vykonávať svoju prácu.⁶¹

Vnútna motivácia pracovníka posilnená vonkajšou motiváciou, a naopak, vonkajšia motivácia vyvolávajúca inšpirácie pre vnútornú motiváciu vplývajú na pracovné úsilie. Je potrebné vedieť, že veľkosť takého úsilia často rozhoduje o hodnotení klientom nie iba pracovníka, ale celej inštitúcie, ktorú reprezentuje.

Z horeuvedeného vyplýva, že hoci pracovný výkon ovplyvňuje vonkajšia motivácia, ale jednoznačne o motivácii pracovného chovania možno uvažovať najmä ako

⁵⁹ TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. s. 112.

⁶⁰ BIRČÁK, A. 2014. Motivácia zamestnancov vo verejnej správe. In *Manažér vo verejnej správe*. 1/2014. s. 10.

⁶¹ Tamtiež, s. 10-11.

o jednom z najviac subjektívnych aj osobnostných faktorov ovplyvňujúcich pracovnú činnosť človeka a taktiež fungovanie organizácie.

Orgány verejnej správy sú motivované k činnosti objektívnymi vonkajšími a vnútornými faktormi cez zavedený motivačný systém.⁶² Toto všetko slúži k využívaniu systémových činností umožňujúcich presné vykonávanie rozhodnutí vedúcich ku kvalitne vykonávanej práci s klientmi, ale aj mimo nich. Vedeniu ktorejkoľvek inštitúcie verejnej správy musí byť blízka motivácia podriadených, pretože rozvoj organizácie a realizácia úloh zásadným spôsobom silne závisia od individuálneho a spoločného dosahovania cieľov. Preto v závislosti od zabezpečovaných potrieb, ktoré sa často menia od jedného programového vyhlásenia vlády po druhé, je nevyhnutné modifikovať využívaný systém motivačného riadenia tak, aby vyvolal, povzbudil a posilnil vykonávania rozhodnutí a dosahovanie spokojnosti pri poskytovaní verejných služieb počas využívania pridelených kompetencií. V systémovom chápaní je dôležitým prvkom nástrojov riadenia spôsob odmeňovania podľa dosahovaných výsledkov cez vhodne sformulované procesy oceňovania výkonov.

⁶² ŠIMKOVÁ, H. 2006. Vplyv motivácie na správanie pracovníkov. In *Management 2006 – Management – Theory, Trends and Practice*. Prešov: PU v Prešove, 2006b, s. 236 – 238.

4 ÚRADU PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY REVÚCA

Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny (ďalej len „úrad“) patria medzi orgány štátnej správy, vykonávajúce svoje činnosti v oblasti služieb zamestnanosti pre klientov a v oblasti sociálnych vecí. Ich klientmi sú uchádzači alebo záujemcovia o zamestnanie, študenti po ukončení sústavnej prípravy na povolanie, občania, ktorým hrozí strata zamestnania, zamestnávateľa, samostatne zárobkovo činné osoby, občania Európskej únie. Klientom je každý človek, pohybujúci sa na trhu práce v SR alebo pripravujúci sa na vstup na trh práce. V oblasti sociálnych vecí pomáha klientom riešiť sociálne udalosti a ťažké životné situácie, pri ktorých si človek nedokáže pomôcť vlastnými silami, a vzhľadom k tomu je s nimi spájané aplikovanie príslušných sociálnych intervencií.

Za posledných 20 rokov sa zmenilo skoro všetko okolo nás. Zmenilo sa mesto, ľudia a taktiež poskytované služby. Z toho dôvodu je naivné si myslieť, že štátna správa zostane voči tejto dynamike imúnna a poskytovanie služieb, ktoré reálne ovplyvňujú tisícky ľudských životov, ostane bez zmien.

Jednou z najnovších zmien je prijatie zákona č. 310/2014 Z.z. zo 16. októbra 2014, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 453/2003 Z. z. o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony (ďalej len „zákon č. 310/2014“).

V § 3 písm. c) schvaľuje návrhy Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny na zriadenie a zrušenie pracoviska Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny.

Podľa § 4 ods. 4 Ústredie je:

- a) služobný úrad štátnych zamestnancov, ktorí vykonávajú štátnu službu na ústredí alebo na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny,
- b) zamestnávateľ zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu na ústredí alebo na úrade práce, sociálnych vecí a rodiny.⁶³

Zmeny, realizované v rámci úradov a ústredia, súvisia so zmenami vo verejnej správe. Myslíme zmeny známej reformy pod skratkou „ESO“, ktoré prebiehajú v gescii

⁶³ Zákon č. 310/2014 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 453/2003 Z. z. o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

Ministerstva vnútra Slovenskej republiky. Zmena má umožniť Ústrediu práce, sociálnych vecí a rodiny lepšie riadiť jednotlivé úrady práce a ich personálne obsadenie.

V tejto práci uvidíme len najdôležitejšie zmeny, ktoré z novely zákona vyplývajú.⁶⁴

Ústredie

- postavenie ústredia ako služobného úradu pre všetkých zamestnancov, ktorí vykonávajú štátnu službu na ústredí alebo na úrade a ako zamestnávateľa zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu na ústredí alebo na úrade.
- zrušenie právnej subjektivity úradov ako rozpočtových organizácií. „Cieľom je zmodernizovať výkon štátnej správy tak, aby bola vykonávaná a organizovaná flexibilne, diferencovane podľa potrieb obyvateľov a regiónov, v ktorých žijú“⁶⁵, a aby boli zabezpečené rovnaké podmienky pre všetkých občanov pri výkone štátnej správy v predmetnej oblasti. V tej súvislosti stanovenie:
 - úradu ako preddavkovej organizácie zapojenej na rozpočet ústredia
 - spôsobu vymenúvania riaditeľa úradu a jeho zastupiteľnosti
 - sídiel úradov
 - oblastí, v ktorých bude mať úrad spôsobilosť konať
- centralizácia väčšiny prierezových činností na ústredie vytvorí priestor pre presun pracovníkov na vecné útvary útvarov, čím sa posilní ich výkonnosť.

Úrady

- v zmysle § 5 ods. 2 a 4 zákona č. 310/2014 úrad je preddavková organizácia zapojená na rozpočet ústredia a riadi ho riaditeľ, ktorého vymenúva a odvoláva generálny riaditeľ ústredia
- úrad
 - a) má spôsobilosť
 1. byť účastníkom súdneho konania a exekučného konania a samostatne konať pre súdom alebo iným orgánom verejnej moci v rozsahu svojej pôsobnosti
 2. uzatvárať dohody, ak tak ustanoví osobitný predpis
 - b) vykonáva
 1. samostatne funkcie, do ktorých bol ustanovený podľa osobitných predpisov

⁶⁴ Interný materiál. M. Valentovič, Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny zo dňa 10.11.2014

⁶⁵ Slovenské úrady práce by mali prísť o právnu subjektivitu. [online]. [cit. 4. 1. 2015]. Dostupné na: <<http://www.teraz.sk/ekonomika/urady-prace-pravna-subjektivita/89943-clanok.html>>

2. správu pohľadávok SR, ktoré vznikli z jeho výkonu štátnej správy, nakoľko v zmysle § 12 ods. 3 práva a povinnosti úradu vyplývajúce z dohôd uzatvorených do 31. decembra 2014 zostávajú úradu.⁶⁶

Podľa § 12 ods. 1 zákona č. 310/2014 práva a povinnosti vyplývajúce zo štátnozamestnaneckých vzťahov, z pracovnoprávných vzťahov a z iných právnych vzťahov štátnych zamestnancov a zamestnancov úradov prechádzajú na ústredie.

Úrad je proklientsky orientovaná organizácia, ktorého hlavnou prioritou je v odbore služieb zamestnanosti, či už v oblasti aktívnej politiky trhu práce alebo oblasti pasívnej politiky trhu práce je spružnenie a zvýšenie úrovne služieb zamestnanosti.

Prioritou v odbore sociálnych vecí je poskytovanie štátnych sociálnych dávok, príspevkov hmotnej núdzy, sociálnej pomoci na oddeleniach sociálno – právnej ochrany a prevencie a na oddelení peňažných príspevkov na kompenzáciu sociálnych dôsledkov ťažko zdravotne postihnutých občanov.

Zámerom je podľa programu reforiem najmä prehodnotiť systém inštitúcií služieb zamestnanosti a sociálnych služieb, zhodnotiť efektivitu ich riadenia tak, aby výsledkom bola vyššia flexibilita a kapacita poskytovaných personalizovaných služieb oboch odborov.

Novelou sa má zaistiť lepšia koordinácia štátnej správy na úseku sociálnych vecí a služieb zamestnanosti, pričom vo vzťahu k občanovi bude zachovaná adresnosť poskytovaných služieb.

Navrhované riešenie okrem zvýšenia kvality výkonu odborných činností zjednoduší riadiace vzťahy zjednotením riadiacej a kontrolnej činnosti. Postavenie riaditeľa úradu by sa malo zároveň zmeniť z politickej funkcie na funkciu vedúceho zamestnanca v štátnej službe.

V závere tejto kapitoly sa budeme venovať hodnoteniu a odmeňovaniu zamestnancov Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Revúca (ďalej len ÚPSVR Revúca).

4.1 Hodnotenie zamestnancov ÚPSVR Revúca

Predpokladom zvyšovania efektívnosti každej inštitúcie verejnej správy je riadenie pracovného výkonu, ktorý je potrebné hodnotiť. **Hodnotenie** výkonu pracovníka prebieha na základe formálneho hodnotenia dosiahnutých výsledkov za určité obdobie, vrátane príčin existujúceho stavu,⁶⁷ preto je potrebné stanoviť pravidelný interval hodnotenia.

⁶⁶ Zákon č. 310/2014 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 453/2003 Z. z. o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

⁶⁷ MAJTÁN, M. 2001. *Manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2001. s. 120.

Zistené výsledky poskytujú riadiacemu orgánu, okrem iných aj správu o spôsobilosti pracovníka na jeho pracovnom mieste, a taktiež získané informácie o plnení stanovených služobných povinností.

Hodnotenie musí byť harmonizovať so stratégiou inštitúcie a obzvlášť je potrebné zohľadniť špecifické činnosti inštitúcie verejnej správy.

V súčasnosti však hodnotenie práce sa realizuje inak. Malo by byť založené na jeho kompetentnosti a postavenia pracoviska v inštitucionálnej hierarchii. Taktiež by mala byť zohľadnená adekvátna odborná kvalifikácia a zodpovedajúce zručnosti, no často krát to tak nie je a najčastejšími dôvodmi sú politické nominácie, klientelizmus a rodinkárstvo.

Podľa nášho názoru, takýto stav predstavuje nezdravý mechanizmus ktorý v konečnom dôsledku vedie k nečestnosti a neefektívnemu plneniu úloh.

Pre ÚPSVR Revúca je hodnotenie zamestnancov kľúčovým systémovým a motivačným faktorom. Zamestnancov hodnotí podľa rozdielnych hľadísk a kritérií, ktoré zohľadňujú popis a špecifikáciu pracovnej náplne zamestnancov.

Hodnotenie je vykonávané manažérmi na rôznych stupňoch riadenia, ktorí na základe práce a všetkých sledovaných východísk, objektívne hodnotia jednotlivých zamestnancov.

Na ÚPSVR Revúca je hodnotenie zamestnancov upravené interným predpisom, ktorý vydala riaditeľka úradu. Nasledujúce hľadiská, kritéria a posudzované stupnice sú podkladom pre hodnotenie:

Hľadiskom č.1 je plnenie písomného pokynu hodnotiteľa o služobných úlohách

➤ **Kritéria**

- a) splnenie konkrétnych úloh a cieľov, ktoré sú určené v písomnom pokyne
- b) úroveň právomocí, ktoré sú potrebné pre splnenie služobných úloh
- **posudzovacia stupnica:** mimoriadne dobre, veľmi dobre, dobre, čiastočne dobre, nevyhovujúco

Hľadisko č.2 je celková výkonnosť a prínos pre služobný úrad

➤ **Kritéria**

- a) splnenie služobných povinností v požadovanom rozsahu, kvalite a v stanovených termínoch
- b) participácia štátneho zamestnanca na efektívnom fungovaní práce útvaru podľa jeho zaradenia
- c) samostatné a iniciatívne plnenie služobných povinností štátneho zamestnanca
- d) vlastná aktivita štátneho zamestnanca pri zvyšovaní kvality vlastnej

práce

- **posudzovacia stupnica:** mimoriadne dobre, veľmi dobre, dobre, čiastočne dobre, nevyhovujúco

Hľadiskom č.3 je sledovanie dodržiavania Etického kódexu a služobnej disciplíny

➤ Kritéria

- a) miera dodržiavania Etického kódexu a jeho aplikovanie pri výkone štátnej služby
- b) miera dodržiavania služobnej disciplíny

- **posudzovacia stupnica:** štandardne, s výhradami

Hodnotenia na ÚPSVR Revúca prebieha prevažne neformálne, bez možnosti spätnej väzby, čiže možnosti zamestnanca sa k hodnoteniu vyjadriť, povedať názor na svoj výkon a pracovné podmienky.

So systémom hodnotenia prirodzene súvisí aj systém odmeňovania, ktorému sa budeme venovať v nasledujúcej podkapitole.

4.2 Odmeňovanie zamestnancov ÚPSVR Revúca

Na ÚPSVR Revúca je štátny zamestnanec patrí platová trieda podľa zaradenia a vykonávajúcej funkcie.

V zmysle ustanovení zákona o štátnej službe a nariadenia vlády Slovenskej republiky č. 394/2014 Z.z., ktorým sa ustanovujú zvýšené platové tarify štátnych zamestnancov zamestnancovi ÚPSVR Revúca **funkčný plat** v nasledujúcom zložení

- platová tarifa podľa § 84 ods. 1 písm. b) zákona
- zvýšenie platovej tarify podľa § 84 ods. písm. b) zákona o počet o percentá zodpovedajúce služobnej praxi
- príplatok za riadenie podľa § 87 zákona, v prípade vedúcej funkcie
- príplatok za zastupovanie podľa § 88 ods. 1 zákona
- osobný príplatok podľa § 89 zákona
- rozdielový príplatok podľa § 132 ods. 2 zákona (odborná prax nad 32 rokov)
- vyrovnanie podľa § 133 ods. 1 zákona
- príplatok za vedenie služobného motorového vozidla a za starostlivosť o služobné motorové vozidlo podľa § 93 zákona

Funkčný plat je vyplácaný v obvyklých výplatných termínoch po odrátaní zákonných zrážok, podľa platných predpisov, pokiaľ sa nezmenia podmienky, za ktorých sa priznal.⁶⁸

⁶⁸ Oznámenie o výške a zložení funkčného platu, Interný doklad ÚPSVR Revúca.

4.3 Zamestnanecké výhody na ÚPSVR

Pre vytvorenie priaznivejších podmienok štátnej služby a výkonu práce vo verejnom záujme, v súlade s § 2 ods. 2 a 3 písm. a) zákona o kolektívnom vyjednávaní, § 119 zákona o štátnej službe, § 231 Zákonníka práce, zmluvné strany uzavreli kolektívne zmluvy na rok 2015, ktorá sa vzťahuje na štátnych zamestnancov vykonávajúcich štátnu službu a zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme na Ústredí práce, sociálnych vecí a rodiny a štátnych zamestnancov vykonávajúcich štátnu službu na úradoch práce, sociálnych vecí a rodiny v služobnom úrade Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. Kolektívne zmluvy sa týkajú pracovných podmienok a podmienok zamestnávania.

Tak ako sme už vyššie uviedli pre zamestnancov v štátnej službe sa dohodla valorizácia plátov o 2,5% s realizáciou v dvoch etapách. Od 1.1. 2015 o +1,5% a od 1.7. 2015 o + 1% k tarifnému platu zamestnanca k 31.12. 2014. Zámerom je zachovanie nenárokovateľných zložiek mzdy, čiže nemá prísť ku kráteniu týchto častí miezd. Ďalej zostáva týždeň dovolenky navyše oproti nároku vyplývajúceho zo Zákonníka práce pre všetkých zamestnancov. Jeden funkčný plat navyše dostane zamestnanec pri skončení štátnozamestnaneckého pomeru pri odchode do dôchodku. Zostáva i kratšia pracovná doba oproti ZP ako je tomu v tomto roku.

Zamestnávateľ umožní účasť na doplnkovom dôchodkovom sporení. Výška príspevku zamestnávateľa je 2 % z objemu zúčtovaných plátov zamestnancov v štátnej službe ako aj zamestnancov vo verejnej službe.

Sociálny fond zamestnávateľ tvorí povinným prídélom vo výške 1% a ďalším prídélom vo výške 0,25% zo súhrnu hrubých plátov zúčtovaných zamestnancov na výplatu za kalendárny rok.

Jednotlivé benefity nebudeme bližšie rozoberať v tejto kapitole. Uvedené sú v prílohe 3.

5 PROJEKT VÝSKUMU

5.1 Cieľ práce

Naša bakalárska práca v je venovaná systému odmeňovania vo verejnej správe, hlavne Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Revúca. Správne fungujúci systém motivácie a odmeňovania by mal vyhovovať potrebám pracovníkov aj potrebám organizácie. Zamestnanci požadujú, aby im systém odmeňovania pomáhal dosiahnuť istú životnú úroveň a životné istoty a taktiež požadujú, aby boli spravodlivo za svoju prácu ocenený. V teoretickej časti sme sa venovali analýze systému odmeňovania vo verejnej a štátnej službe.

Cieľom výskumu našej bakalárskej práce je preskúmať názory zamestnancov Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny v otázkach týkajúcich sa

odmeňovania a motivácie. Ďalším cieľom je zhodnotiť, či je súčasný systém odmeňovania pre zamestnancov funkčný, spravodlivý, dostatočne motivujúci a či sú s ním zamestnanci spokojní.

5.2 Úlohy výskumu

1. Zistiť názory zamestnancov na systém odmeňovania
2. Zistiť či považujú súčasný systém odmeňovania za spravodlivý
3. Zistiť, či sú dostatočne motivovaní k pracovnému výkonu
4. Zistiť, čo ich najviac motivuje k pracovnému výkonu
5. Zistiť názory zamestnancov na poskytované benefity

5.3 Stanovenie hypotéz výskumu

Na základe stanovených výskumných cieľov a úloh výskumu sme sformulovali nasledovné hypotézy:

H1 Predpokladáme, že viac ako 70% zamestnancov považuje systém odmeňovania na ÚPSVR za nespravodlivý.

H2 Predpokladáme, že viac ako 50% zamestnancov UPSVR sú s poskytovanými benefitmi, ktoré vyplývajú z kolektívnej zmluvy, spokojní.

H3 Predpokladáme, že zamestnancov UPSVR Revúca nad 40 rokov motivuje k pracovnej činnosti viac pocit istoty v zamestnaní než výška finančného ohodnotenia.

5.4 Metóda práce a zberu výskumných dát

V prípravnej etape sme sa zamerali na teoretickú analýzu našej témy, kde sme čerpali z odborných kníh a časopiseckej literatúry, aktuálnej legislatívy a aktuálnych zdrojov z internetu, týkajúcich sa našej témy. Pomocou literárnej metódy sme získali poznatky, ktoré tvorili základ pre určenie cieľa, stanovenie úloh a hypotéz výskumu.

Vytvorili sme dotazník, zložený zo zatvorených, polootvorených otázok a otvorenej otázky, pomocou ktorého sme realizovali výskum. Dotazník bol rozdán všetkým zamestnancom Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny v Revúcej. Vyplnili ho všetci zamestnanci, čiže jeho bola 100 %.

Na spracovanie získaných empirických údajov sme využili kvantitatívnu a kvalitatívnu metódu. Vzájomné súvislosti a vzťahy medzi jednotlivými odpoveďami zamestnancov sme porovnávali za pomoci metódy komparácie. Pomocou matematicko-

štatistických metód sme usporiadali a hodnotili získané výsledky, ktoré sme zapísali do tabuliek a následne spracovali v grafoch.

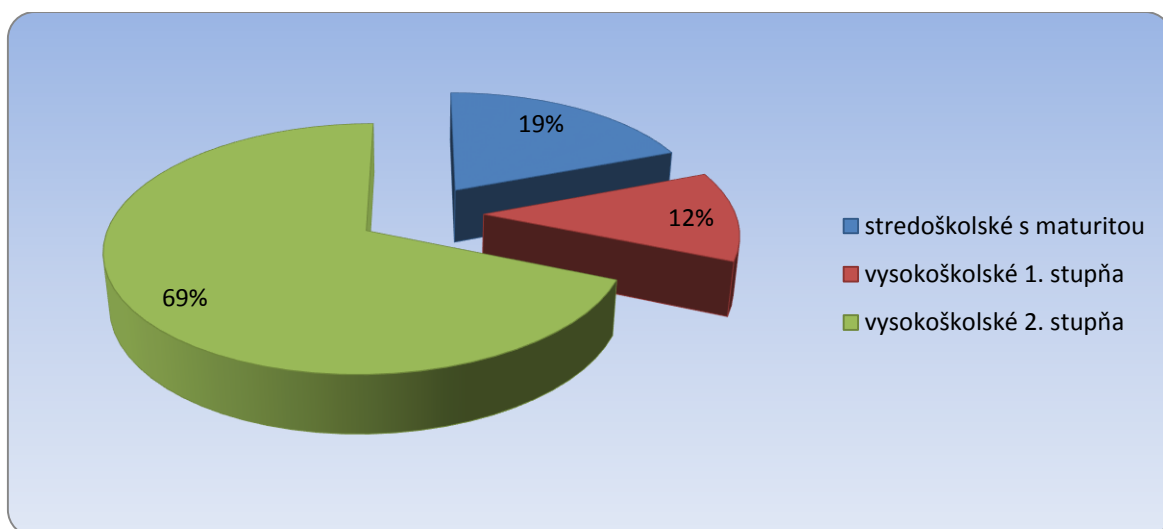
Posledná etapa bola zameraná na zhrnutie výsledkov výskumu. K tomu sme využili metódu generalizácie a metódu abstrakcie, ktorou sme vyhodnotili výsledky výskumu.

5.5 Vzorka respondentov

Cieľom celého výskumu bolo zistiť aké názory majú zamestnanci Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Revúca na systém odmeňovania na ich úrade a reflektovať na ich rozdiely v názoroch. Na výskume sa zúčastnilo 125 zamestnancov, ktorí boli ochotní odpovedať na všetkých 19 otázok anonymného dotazníka. Dotazník sme zostavovali zodpovedne, dôraz sme kládli na to, aby boli otázky zrozumiteľné a štylisticky správne.

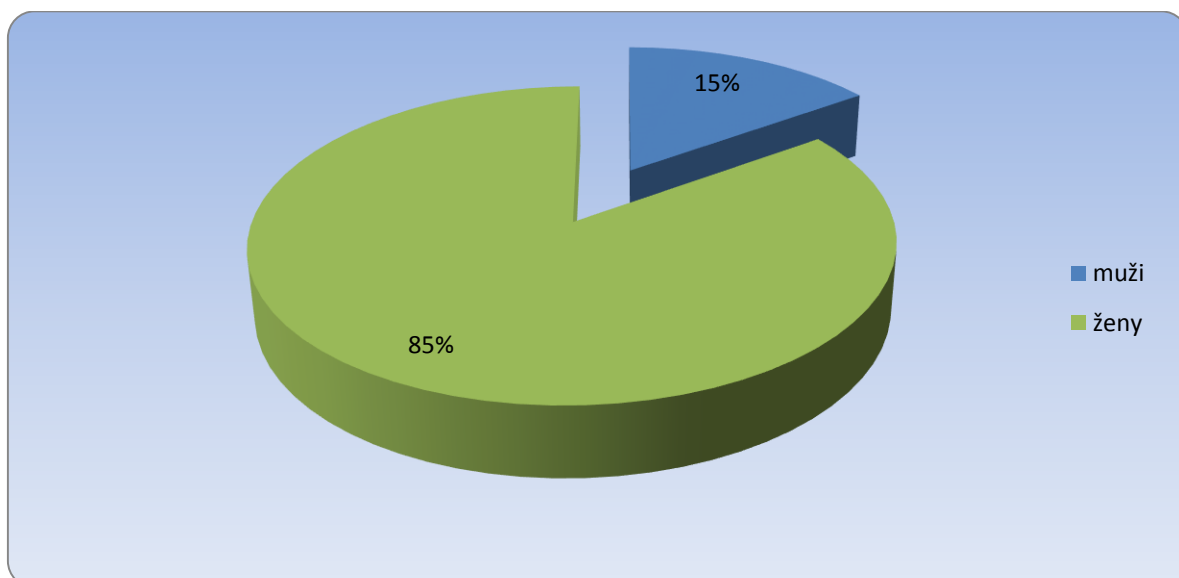
Skupiny respondentov sme spracovali a zaznamenali štatisticky prehľadne v nasledujúcich tabuľkách podľa vopred zvolených kritérií veku, pohlavia a podľa rodinného stavu.

Graf č. 2 Vzorka respondentov podľa vzdelania



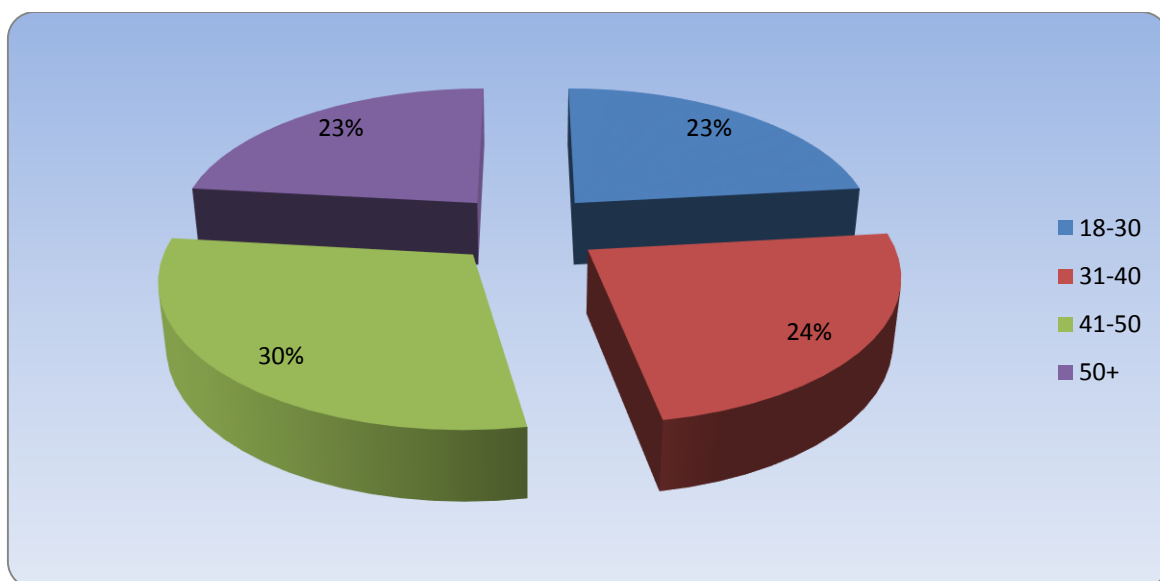
Výskumná vzorka bola zložená zo 125 zamestnancov Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Revúca (ďalej už len „úrad“). Vzdelanostná úroveň je zložená z 9 % stredoškolákov, 41 % vysokoškolákov 1. stupňa a 50 % vysokoškolákov 2. stupňa, čo zodpovedá skutočnosti, že podmienkou zamestnania na Úrade je ukončená vysoká škola či už 1. alebo 2. stupňa.

Graf č.3 Vzorka respondentov podľa pohlavia



Z grafu č. 3 vyplýva, že vo výskumnej vzorke prevládajú ženy, až 85 %, mužov je iba 15 %.

Graf č. 4 Vzorka respondentov podľa veku

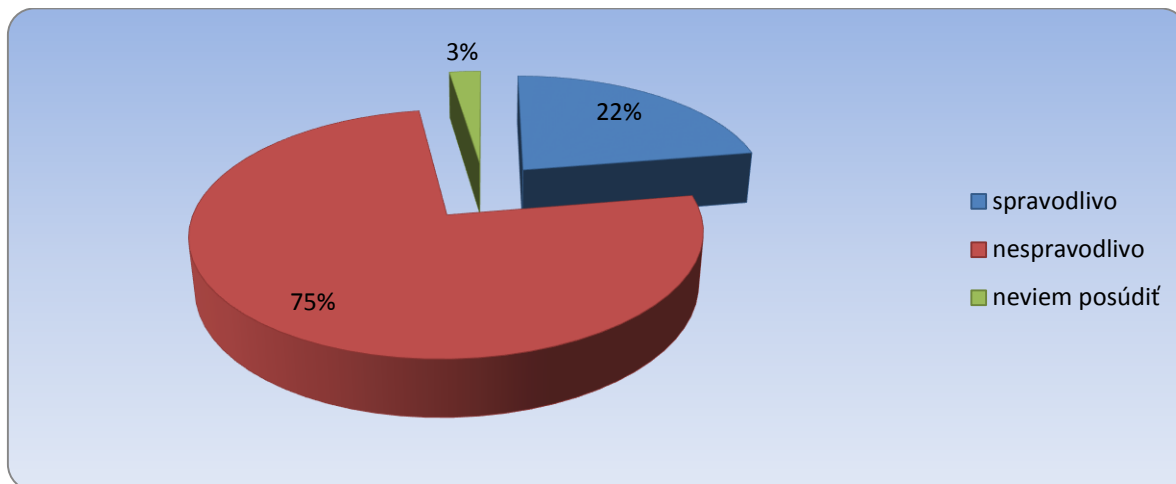


Ďalšie kritérium, ktoré sme si zvolili pre hodnotenie odpovedí je vek respondentov. Z grafu č. 4 vyplýva, že na ÚPSVR Revúca pracuje 23 % zamestnancov do 30 rokov, 24 % zamestnancov od 31 do 40 rokov. Zamestnanci od 41 do 50 rokov tvoria 30 % našej výskumnej vzorky a zamestnancov na 50 rokov je 23 %. Kritérium veku bude zohrávať významnú úlohu pri vyhodnocovaní jednotlivých výskumných otázok.

5.6 Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov výskumu

Analýza výskumnej otázky č. 5

Graf č. 5 Odmeňovanie na ÚPSVR

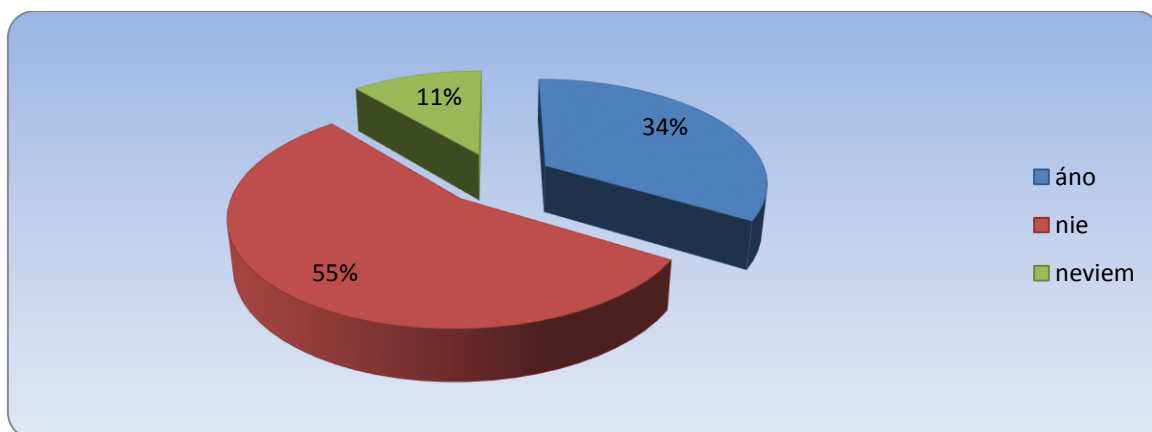


Problematikou spravodlivého odmeňovania sa zaoberá mnoho autorov. Dobre naformulovaná filozofia odmeňovania hovorí o investovaní do ľudského kapitálu. V súvislosti s rôznorodým odmeňovaním sa vynára problém vnímania spravodlivosti odmeňovania.

V otázke č. 5 sme sa respondentov opýtali ako vnímajú odmeňovanie na ich Úrade. Až 75 % respondentov považuje odmeňovanie za nespravodlivé, 22 % ho vníma ako spravodlivé a 3% respondentov uviedlo, že to nevie posúdiť.

Analýza výskumnej otázky č. 6

Graf č. 6 Realizovanie pravidelného hodnotenia za vopred stanovených kritérií

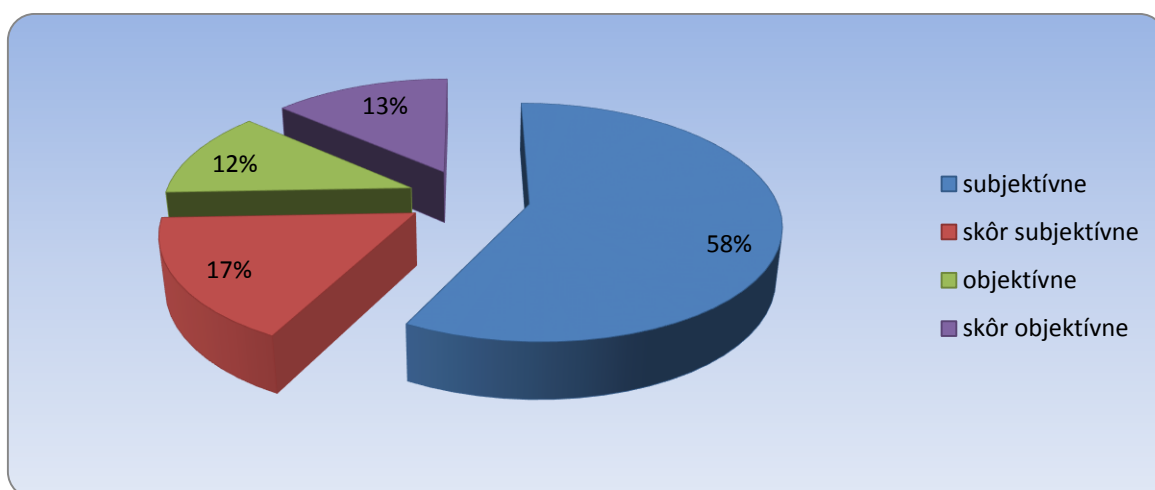


V tomto grafe sme zaznamenali odpovede respondentov na otázku, či sa na ich Úrade realizuje pravidelné hodnotenie zamestnancov. Odpovede na otázku č. 6 nás prekvapili. Odpovede boli rôznorodé, čo môže byť dôsledkom rôznorodého hodnotenia na celom úrade.

To, že sa na Úrade nevykonáva pravidelné hodnotenie zamestnancov uviedlo až 55% respondentov. Opačný názor zastáva 34 % respondentov, nakoľko uviedli, že sa na Úrade pravidelné hodnotenie vykonáva. Je prekvapujúce, že 11 % respondentov nevedelo na túto otázku odpovedať. Myslíme si, že dôvodom tejto skutočnosti môže byť, že na jednotlivých oddeleniach Úradu sa vykonávajú rozdielne hodnotenia zamestnancov. Taktiež je možné, že sú vykonávané priebežné hodnotenia a tak zamestnanec má pocit, že sa hodnotenie nevykonáva.

Analýza výskumnej otázky č. 7

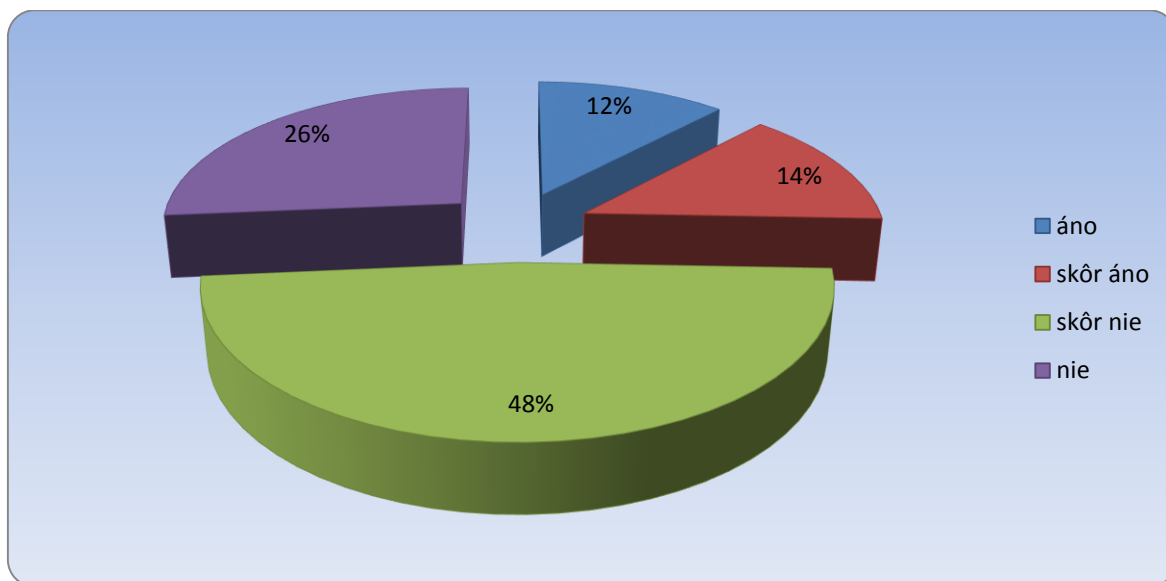
Graf č. 7 Názor zamestnancov na hodnotenie nadriadeného



V odbornej literatúre sa stretávame s názorom, že hodnotenie zamestnancov je podkladom pre posúdenie pracovného výkonu zamestnancov, kde je možné rozpoznať silné a slabé stránky zamestnancov. Správne zvládnuté hodnotenie zamestnancov je jedným z najúčinnějších nástrojov motivovania zamestnancov a zlepšovanie pracovného výkonu v organizácii.

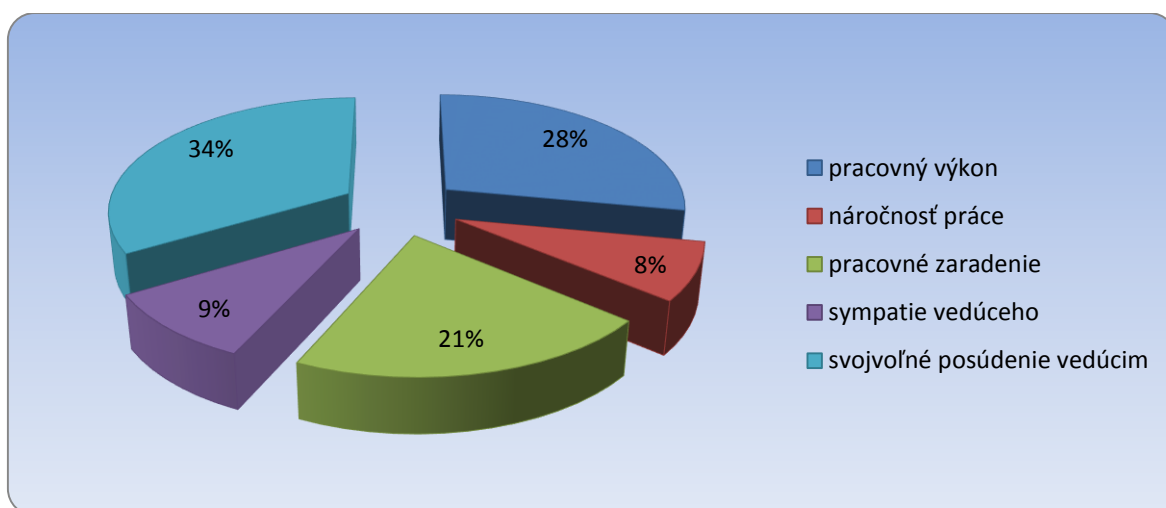
Z odpovedí na otázku č. 7 vyplýva, že hodnotenie práce zamestnancov z perspektívy nadriadeného vyplýva, že až 75 % respondentov ho vníma ako subjektívne, čo vytvára negatívny morálny obraz o riadiacich zamestnancoch, príčinou čoho môže byť, že zamestnanci nemajú možnosť spätnej väzby o ich hodnotení. Iba 25 % považuje hodnotenie nadriadeného ako objektívne, čo je podľa nášho názoru veľmi málo.

Analýza výskumnej otázky č. 8
Graf č. 8 Delenie odmien



Aj z odpovedí na otázku č. 8 je zrejmé, že zamestnanci považujú odmeňovanie na ich úrade za nespravodlivé, pretože iba 26 % respondentov uvádza, že odmeny sú delené spravodlivo a až 74 % respondentov tvrdí, že sa na ÚPSVR delia nespravodlivo. V nasledujúcej otázke nás zaujímalo, že ako sú podľa ich názoru delené odmeny.

Analýza výskumnej otázky č. 9
Graf č. 9 Podnety k deleniu odmien

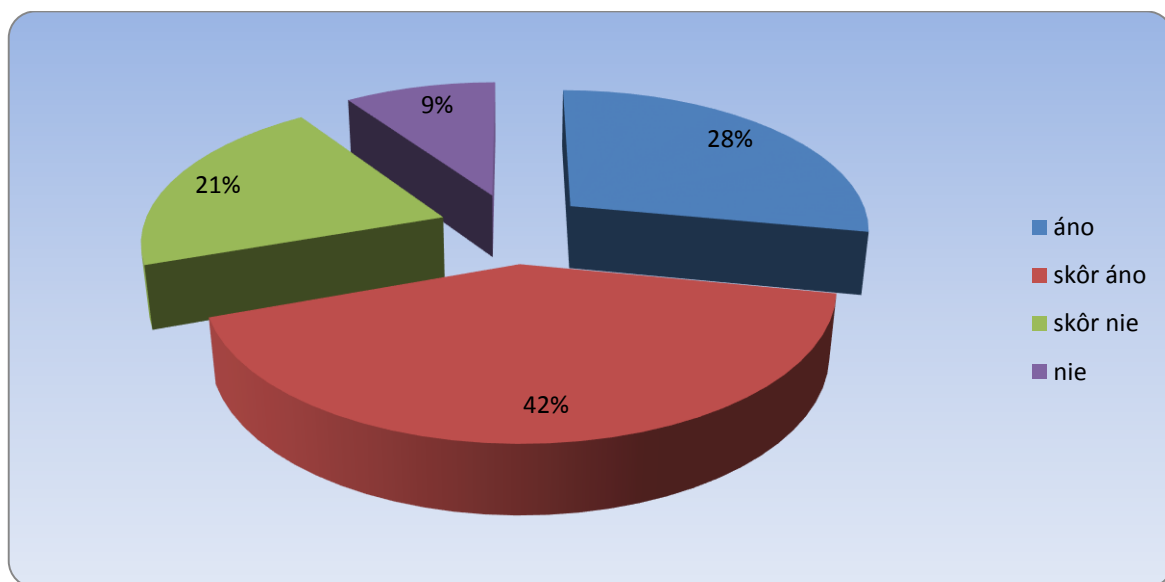


V predchádzajúcej otázke väčšina respondentov odpovedala, že sú odmeny na Úrade delené nespravodlivo. V tejto otázke nás zaujímalo v čom spočíva nespravodlivosť a na na základe čoho sú podľa ich názoru, odmeny delené.

Najviac, 34% respondentov si myslí, že sú odmeny delené podľa svojvoľného posúdenia vedúceho. Tento názor môže súvisieť s odpoveďami na otázku č. 6, že si zamestnanci myslia, že sa hodnotenie pracovného výkonu nevykonáva, hoci opak môže byť pravdou a priebežné hodnotenie je vykonávané. Ak sa vykonáva, je na škodu, že zamestnanci o ňom nevedia. Naopak, 28 % zamestnancov uvádza, že odmeny sú delené podľa pracovného výkonu, čo môže u nich vyvolať pocit, že sa s nim zaobchádza spravodlivo. Podľa 21 % respondentov je pre delenie potrieb dôležité ich pracovné zaradenie. Najmenej podstatné pri delení odmien je pracovné zaradenie iba 9 % a sympatie vedúcemu uvádza 8 % respondentov.

Analýza výskumnej otázky č. 10

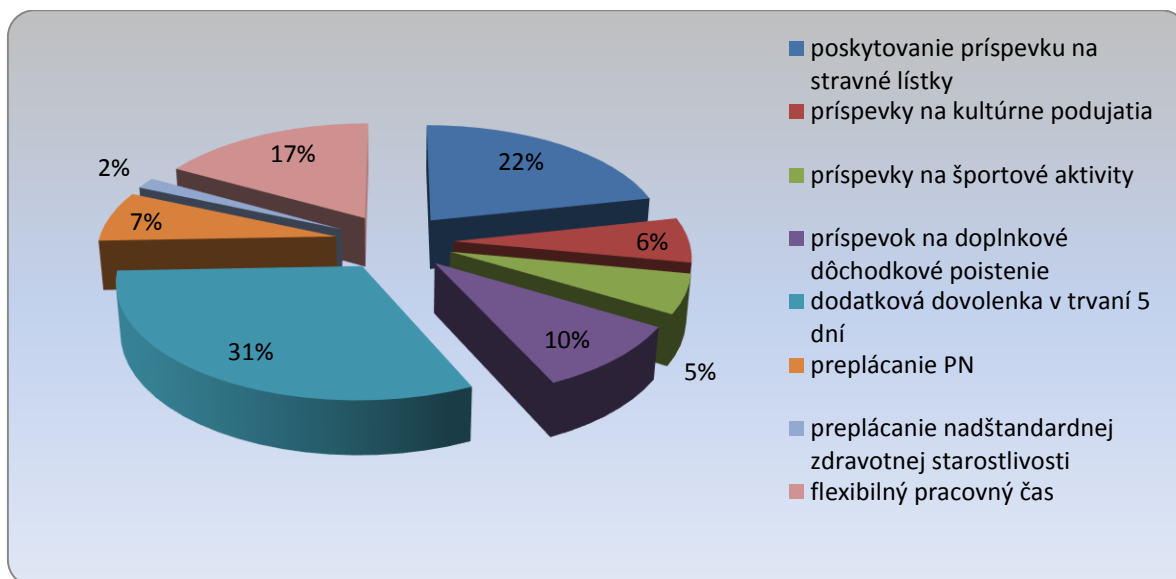
Graf č. 10 Spokojnosť s benefitmi



V otázke č. 10 respondenti vyjadrili spokojnosť, resp. nespokojnosť s benefitmi, ktoré im poskytuje Úrad. U 70 % respondentov sme sa stretli s kladnými odpoveďami, záporne odpovedalo 30 % respondentov. Z odpovedí respondentov nám vyplynulo, že väčšina zamestnancov je s benefitmi spokojná, čo je značné pozitívum pre Úrad, nakoľko v súčasnosti záujemcovia o nové pracovné miesto nepozerajú iba na finančné ohodnotenie, ponúkané firmou, ale berú do úvahy pracovnú ponuku celkovo aj so systémom benefitov.

Analýza výskumnej otázky č. 11

Graf č. 11 *Benefity, ktoré najviac motivujú zamestnancov*

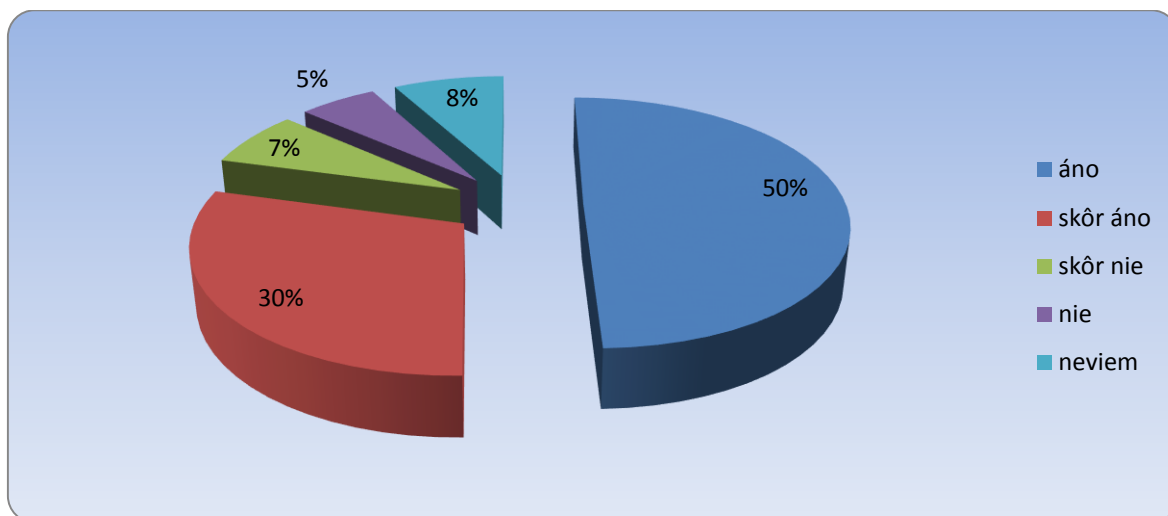


Graf č. 11 zobrazuje, že zamestnanci za najvýznamnejší benefit považujú dodatkovú dovolenku v trvaní 5 dní (31%). Pred niekoľkými rokmi si zamestnanci všeobecne cenili predovšetkým možnosti ďalšieho vzdelávania a stravné lístky, dnes preferujú dovolenku naviac. Pre zaujímavosť je vhodné uviesť, že taký istý výsledok bol dosiahnutý v prieskume, ktorý vykonala medzinárodná personálna spoločnosť Robert Half International ⁶⁹ s viac ako tisícpäťsto respondentmi. Ako druhý v poradí uvádzali poskytovanie príspevku na stravné lístky, uviedlo to 22% respondentov. Pre 17 % respondentov je motivačný flexibilný pracovný čas. Na ďalších miestach sa umiestnili príspevok na doplnkové dôchodkové poistenie (10%), preplácanie PN (7%) príspevok na kultúrne podujatia (6%) a športové aktivity (5%).

⁶⁹ Najžiadanejším benefitom je dovolenka naviac. [online]. [cit. 3.3.2015]. Dostupné z :.
<<http://www.novinky.cz/kariera/263288-nejzadanejsim-benefitem-je-dovolena-navic.html>>

Analýza výskumnej otázky č. 12

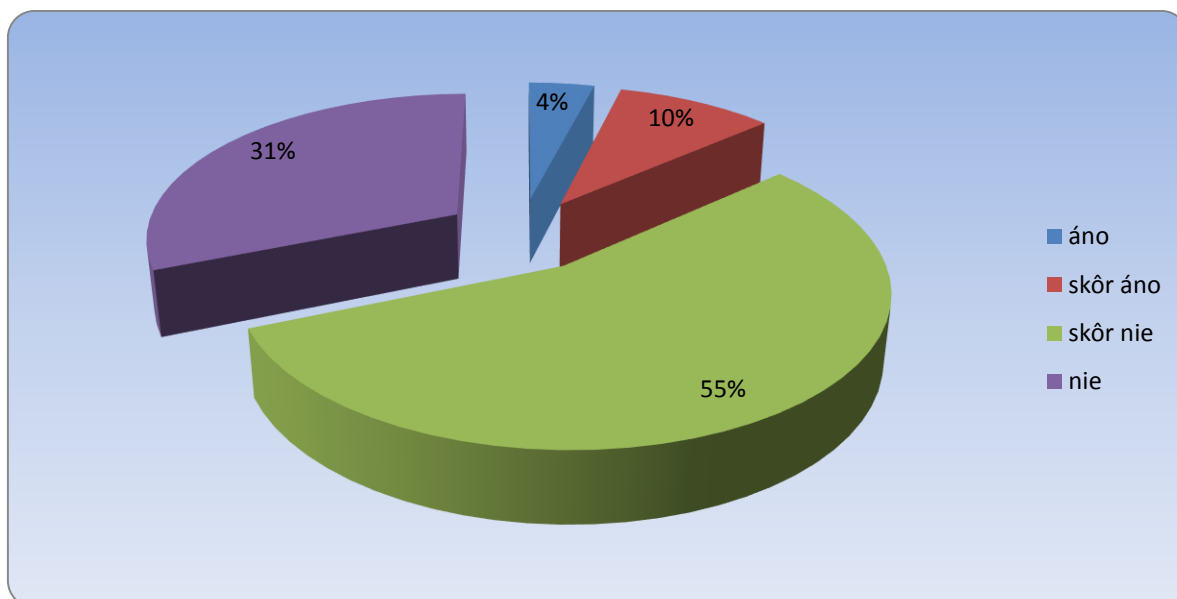
Graf č. 12 Posudzovanie dobrej úrovne nefinančného odmeňovania



Tak ako v otázke č. 10 vyjadrili spokojnosť s benefitmi, podobne aj v otázke č. 12 prevažná väčšina z respondentov, čiže 80 % vyjadrila názor, či už áno alebo skôr áno, že poskytované benefity sú v ich organizácii na dobrej úrovni. Iba 7 % vyjadrilo váhavo nespokojnosť s úrovňou benefitov a 5 % uviedlo, že benefity nie sú na dobrej úrovni. Podľa nášho názoru nespokojnosť vyjadrili zamestnanci, ktorým nevyhovujú benefity poskytované Úradom. Je možné, že by bolo vhodné starostlivo zvažovať, pre ktorého zamestnanca sa aký benefit hodí, ale to nie je možné v štátnych organizáciách, skôr v súkromných firmách.

Analýza výskumnej otázky č. 13

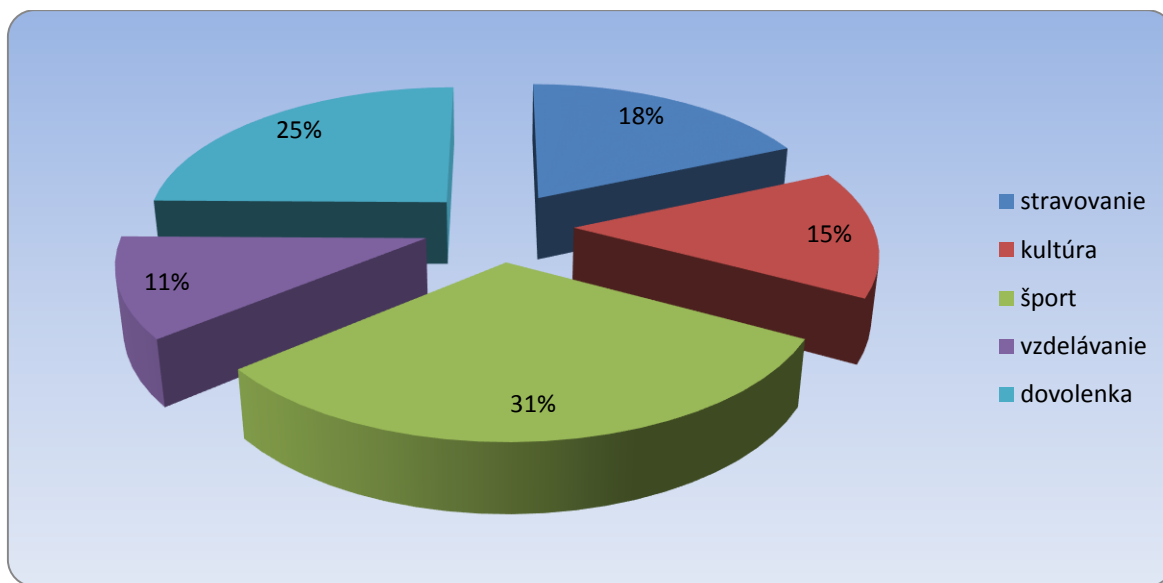
Graf č. 13 Výmena benefitov za finančné odmeňovanie



Cieľom otázky č. 13 bolo zistiť, ako si zamestnanci vážia poskytované nefinančné benefity oproti finančnému ohodnoteniu. Výsledky odpovedí respondentov sa vyjadrujú v prospech organizácie, pretože až 86 % respondentov by poskytované benefity nevymenilo za zvýšenie platu. Takiež predpokladáme, že tí istí zamestnanci, ktorí vyjadrili nespokojnosť s úrovňou poskytovaných benefitov, v tejto otázke vyjadrili, že by benefity vymenili za zvýšenie platu, uviedlo to 14 % respondentov.

Analýza výskumnej otázky č. 14

Graf č. 14 Oblasti, v ktorých benefity chýbajú

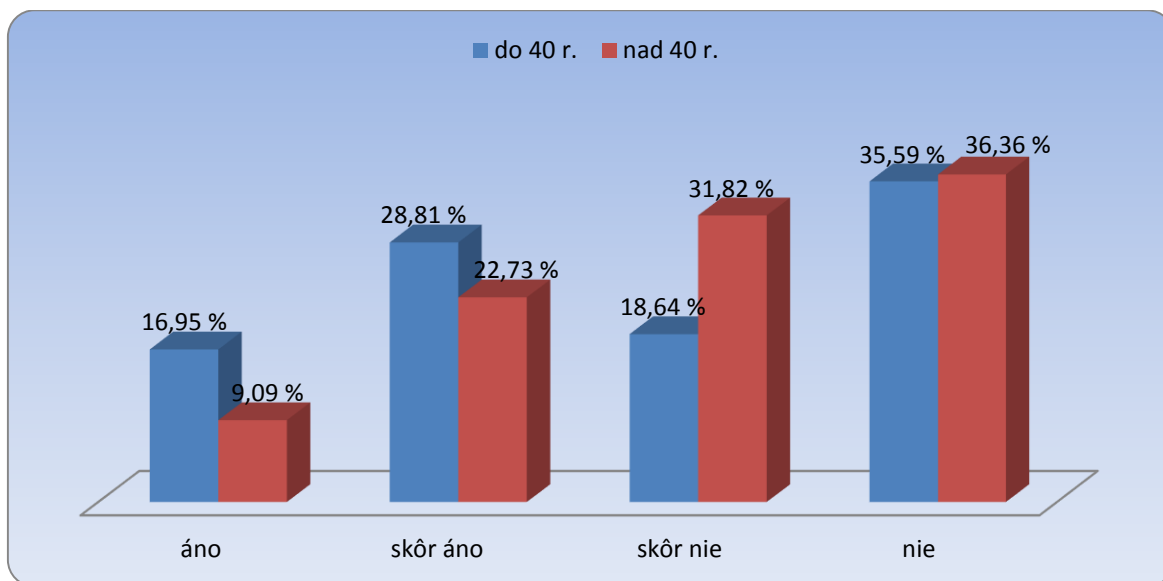


V teoretickej časti sme sa venovali aj benefitom, ktoré sú poskytované zamestnancom na Úrade. Zistili sme, že nie sú poskytované benefity súvisiace s využívaním voľného času, či už v oblasti športu alebo kultúry.

Odpovede na otázku č. 14 potvrdili, že zamestnancov práve tieto benefity chýbajú a preto by to chceli zmeniť. Najviac respondentov (31 %) by chcelo zmeniť alebo zvýšiť benefity v oblasti športu a na druhom mieste 25 % uviedlo dovolenku. Obidve tieto možnosti súvisia s oddychom a relaxáciou, nakoľko sú to zamestnanci so sedavým zamestnaním a takýto relax by im pomohol zregenerovať svoje sily. Benefity v oblasti stravovania by chcelo zmeniť 18 % respondentov. S kultúrou a vzdelávaním sú zamestnanci relatívne spokojní, lebo práve benefity v tejto oblasti by chcelo zmeniť alebo zvýšiť najmenej zamestnancov a to kultúru 15 % respondentov a vzdelávanie 11 % respondentov.

Analýza výskumnej otázky č. 15

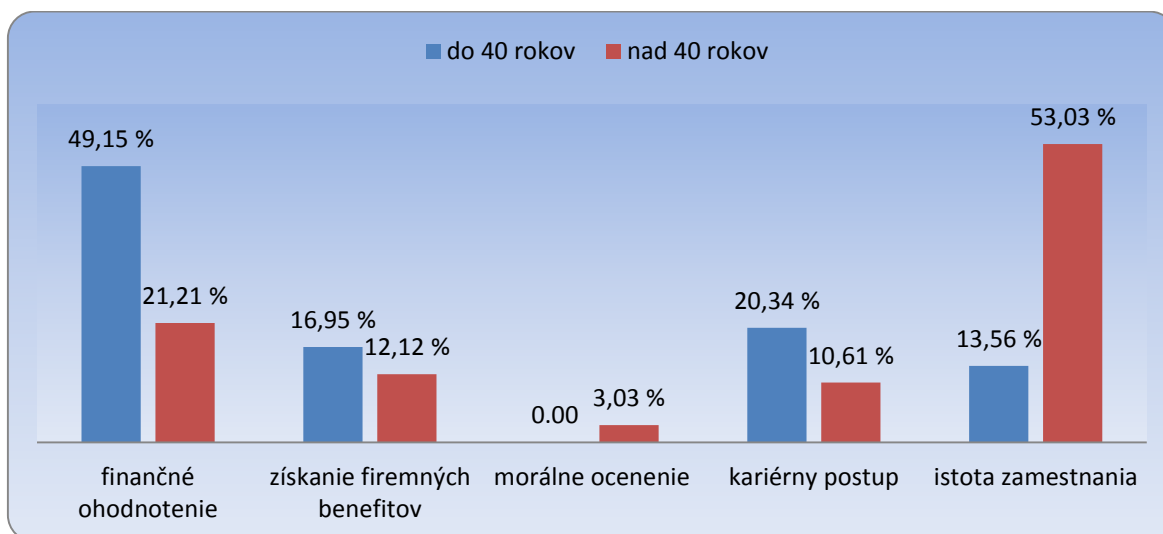
Graf. č. 15 *Motivácia v zamestnaní*



Otázkou č. 15 sme sa snažili zistiť názory respondentov na ich motiváciu v zamestnaní. Zaujímal nás ich názor, či ich organizácia dostatočne motivuje k pracovnému výkonu. Z grafu vyplýva, tak u zamestnancov do 40 r. ako aj u zamestnancov nad 40 r., že vo svojej práci nie sú dostatočne motivovaní, uviedlo to 54,23 % zamestnancov do 40 r. a 68,18% zamestnancov nad 40 r.

Analýza výskumnej otázky č. 16

Graf. č. 16 *Najdôležitejší stimulačný prostriedok v zamestnaní*

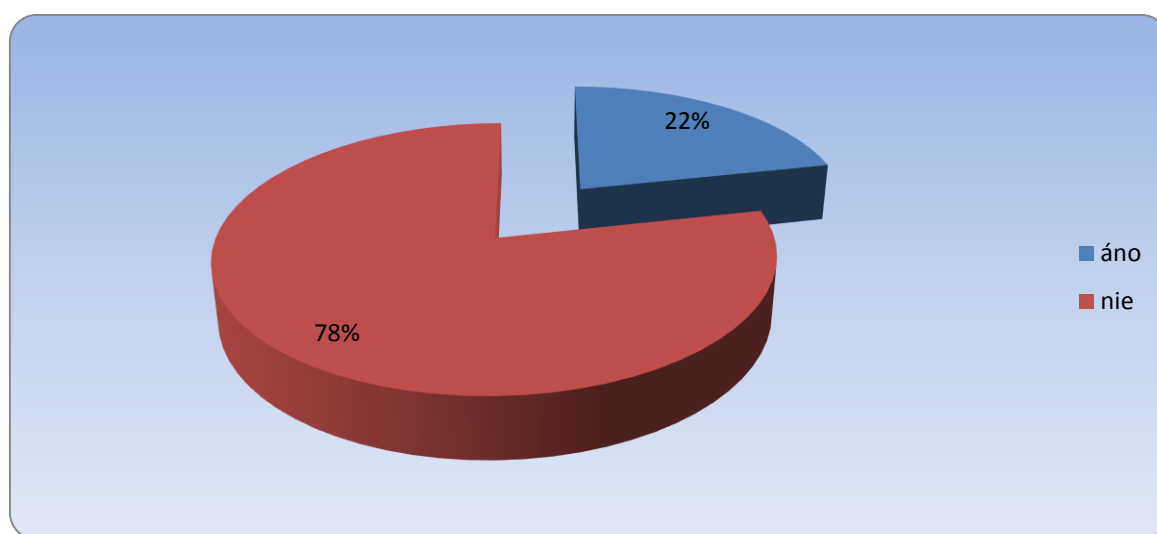


Graf č. 16 poukazuje na rozdielnosť názorov respondentov do 40 r. a nad 40 r., čo je pre nich najdôležitejším stimulom, nakoľko stimuly sú považované za podstatnú zložku motivácie. Ak sa stimuly z práce vytratia, môže to negatívne vplývať na pracovný výkon.

Z grafu vyplýva, že pre 49,15 % respondentov do 40 r. je najdôležitejším stimulom finančné ohodnotenie. Za ďalší dôležitý stimul považujú príležitosti na kariérny postup, uvádza to 20,34% zamestnancov, pretože si uvedomujú že v súčasnosti je kladený dôraz mladšie generácie, ktoré oproti starším kolegom disponujú napr. znalosťou cudzích jazykov, vyššou schopnosťou adaptácie na nové podmienky, dravosťou a ambicióznosťou. Iba pre 16,95% respondentov dôležitým stimulom získanie firemných benefitov a pre 13,56 % istota v zamestnaní. Tu sa hlavne prejavuje rozdielnosť názorov, nakoľko pre 53,03 % respondentov nad 40 r. je najdôležitejším stimulom istota v zamestnaní, čo môže byť spojené s nedostatkom voľných pracovných miest a ťažším uplatnením sa na trhu práce vo vyššom veku. Aj pre túto vekovú kategóriu je dôležité finančné ohodnotenie, uvádza to 21,21 % respondentov. Získanie firemných benefitov je dôležité pre 12,10 % respondentov nad 40r. Iba pre 10,61% respondentov je podstatný kariérny postup. Dôvodom môžu byť roky práce v neefektívnom a z hľadiska pracovného rozvoja demotivujúcom prostredí, čo má za následok stratu pozitívneho myslenia na postup. Obidve vekové kategórie za najmenší stimul považujú morálne ocenenie.

Analýza výskumnej otázky č. 17

Graf č. 17 Spokojnosť s platom

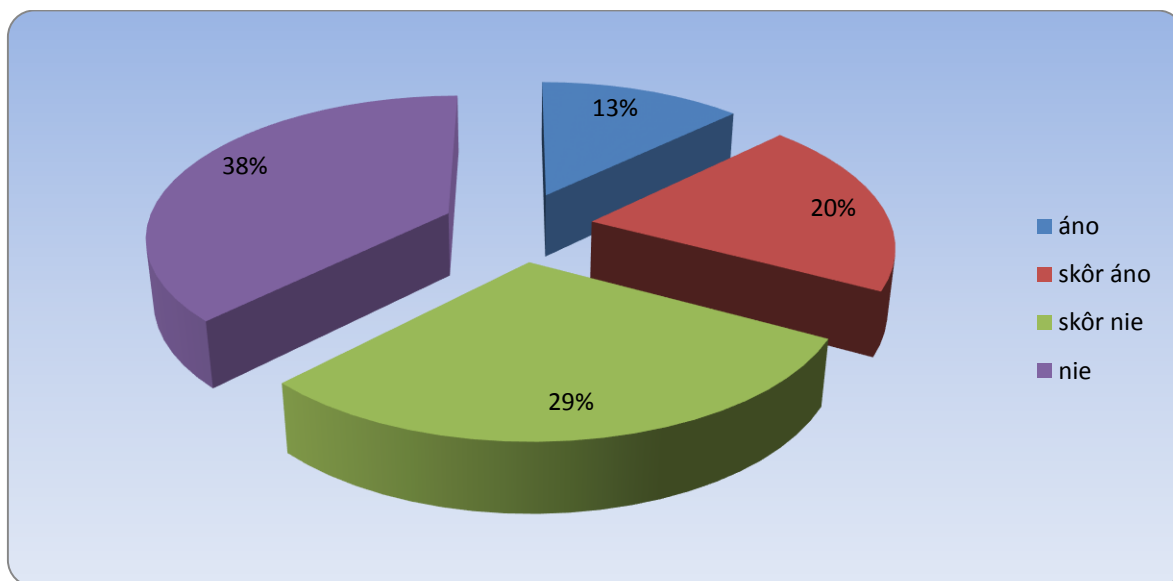


Ako sme vyššie uviedli finančné ohodnotenie je dôležité pre všetkých

respondentov. V otázke č. 17 sme sa opýtali zamestnancov, či sú spokojní s platom. Z grafu č. vyplýva, že 78% respondentov vyjadrilo nespokojnosť so svojím platom a iba 22% respondentov uviedlo, že so svojím platom je spokojná, čo nás neprekvapuje. Tieto odpovede iba potvrdzujú fakt, že zamestnanci sú s odmeňovaním nespokojní.

Analýza výskumnej otázky č. 18

Graf. č. 18 Prispôsobenie pracovného úsilia finančnému ohodnoteniu

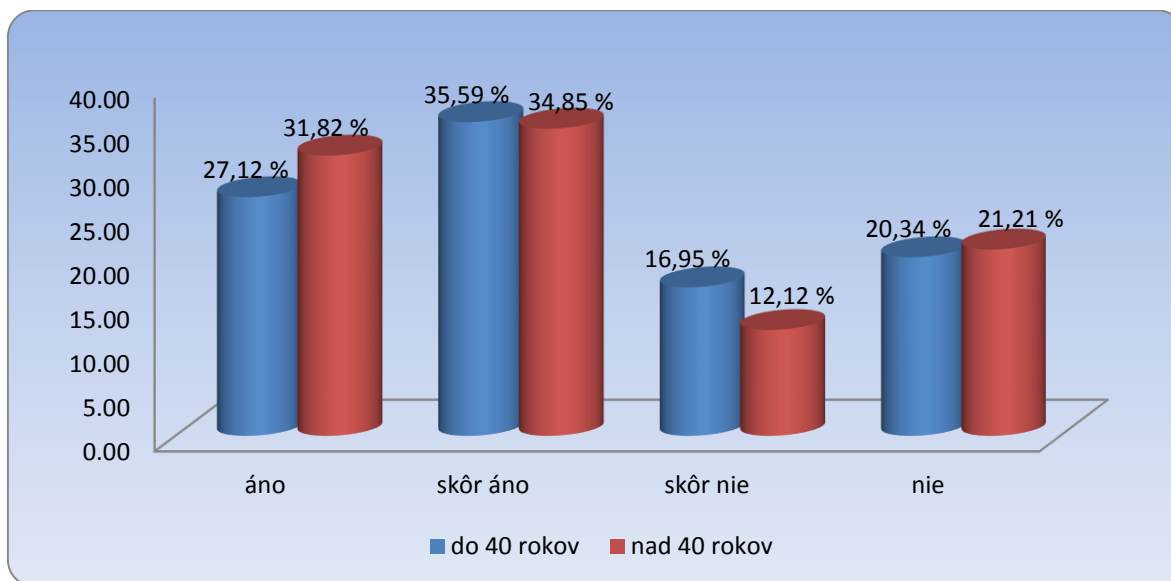


V predchádzajúcej otázke zistili, že viac ako polovica respondentov je nespokojná so svojím platom. V otázke č.18 sme sa ich opýtali, či svojmu platu prispôsobujú pracovné úsilie. Z odpovedí respondentov vyplynulo, že napriek tomu, že väčšina je nespokojná so svojím platom, až 67 % respondentov uviedla, že svoje pracovné úsilie neprispôbuje svojmu platu. Z toho vyplýva, že hoci plat patrí medzi základné motivujúce faktory, ale pre väčšinu je dôležité, aby ich práca zaujímala a aby mali radosť z výsledkov. Tento výsledok potvrdzuje fakt, že zamestnanci sú so svojou prácou spokojní a samotná práca ich naplňuje.

Tu musíme poznamenať, že s odpoveďami áno alebo skôr áno (33 % respondentov) sme sa stretávali u respondentov do 40 r., čo môže súvisieť s ich odpoveďami, že pre nich je dôležitým stimulom práve finančné ohodnotenie.

Analýza výskumnej otázky č. 19

Graf č. 19 Vplyv nefinančného odmeňovania na motiváciu k pracovnému výkonu



Z odpovedí na otázku č. 19 vyplynulo, že nefinančné odmeňovanie je pre obe vekové kategórie vhodným stimulom pre zvyšovanie motivácie zamestnancov, pretože na otázku odpovedalo pozitívne, čiže „áno“ alebo „skôr áno“ 62,71 % respondentov do 40 r. a 66,67 % respondentov nad 40 r. Iba 37,29 % respondentov do 40 r. a 33,33 % respondentov uviedlo, že benefity poskytované Úradom nie sú pre nich dostatočným podnetom pre zvyšovanie motivácie v ich práci. Podľa nášho názoru, odmeny by nemali byť len na úrovni finančnej, v podobe platu, aj keď je plat často tou najpodstatnejšou zložkou pre zamestnanca podávať výborné pracovné výkony, ale aj v nefinančnej forme. Avšak niekedy sú poskytované benefity zo strany zamestnanca nedocenené, aj keď ich poskytovanie je pre zamestnávateľa časovo a finančne náročné.

5.7 Zhrnutie výsledkov výskumu

Hypotéza č. 1

„Predpokladáme, že viac ako 70% zamestnancov považuje systém odmeňovania na ÚPSVR za nespravodlivý.“

Miera spravodlivosti v odmeňovaní zamestnancov závisí od nastavenia odmeňovania v konkrétnej spoločnosti. Ak je systém odmeňovania správne nastavený a plní funkciu pozitívnej mzdovej diferenciácie, je najlepším nástrojom k dosahovaniu optimálnej motivácie zamestnancov pri plnení ich úloh. V tejto hypotéze sme vychádzali z predpokladu, že zamestnanci ÚPSVR sú nespravodlivo odmeňovaní. Náš predpoklad sa nám potvrdil, pretože až 75 % zamestnancov považuje odmeňovanie za nespravodlivé a iba 22 % vníma odmeňovanie ako spravodlivé. Táto hypotéza je potvrdená aj údajmi z grafu č. 8, kde 74% respondentov uvádza, že sa na ÚPSVR delia odmeny nespravodlivo a podľa 26 % respondentov sú odmeny delené spravodlivo.

Hypotéza č. 1 sa nám potvrdila.

Hypotéza č. 2

„Predpokladáme, že viac ako 50% zamestnancov UPSVR sú s poskytovanými benefitmi, ktoré vyplývajú z kolektívnej zmluvy, spokojní.“

Ako sme už v práci uviedli, benefity poskytované zamestnávateľom sú významným prvkom motivácie zamestnancov. Benefity na ÚPSVR sú dohodnuté v kolektívnej zmluve, čo znamená, že jednotlivé ÚPSVR ich nemôžu meniť. Táto hypotéza vychádzala z predpokladu, že kolektívna zmluva poskytuje širokú škálu benefitov a príspevkov. Viac ako 70 % respondentov náš predpoklad potvrdila, pretože uviedla, že je s poskytovanými benefitmi spokojná. Iba 30 % zamestnancov vyjadrilo nespokojnosť. Taktiež v otázke č. 12 až 80 % respondentov uviedlo, že benefity sú na dobrej úrovni. Prekvapujúce sú aj odpovede, na otázku č. 13, nakoľko 86% respondentov by poskytované benefity nevymenilo za mierne zvýšenie platu.

Hypotéza č. 2 sa nám potvrdila.

Hypotéza č. 3

„Predpokladáme, že zamestnancov UPSVR Revúca nad 40 rokov motivuje k pracovnej činnosti viac pocit istoty v zamestnaní než výška finančného ohodnotenia.“

Na rozdiel od niektorých krajín Európskej únie nemajú, podľa platnej právnej úpravy Slovenskej republiky žiaden zákon zamestnancom verejnej správy negarantuje žiadnu formu definitívy. Istota zamestnania už dávnejšie neplatí. Rušia sa pracovné miesta a prepúšťajú sa nadbytoční zamestnanci. Tieto skutočnosti nás viedli k hypotéze č. 3, kde sme vychádzali z predpokladu, že zamestnanci nad 40 rokov sú ťažšie uplatniteľní na trhu práce a preto pre nich bude väčšou motiváciou k pracovnej činnosti istota v zamestnaní než výška finančného ohodnotenia. Pre 49,15 % zamestnancov do 40 r. je najdôležitejším stimulom finančné ohodnotenie, ako ďalšie stimuly uvádzali kariérny postup (20,34 %), získanie firemných benefitov (16,95%) a iba 13,56 % istotu v zamestnaní. Naopak, 53 % zamestnancov nad 40 r. považuje za najdôležitejší stimul istotu v zamestnaní a pre 21,21% zamestnancov je finančné ohodnotenie až na druhom mieste.

Hypotéza č. 3 sa nám potvrdila.

ZÁVER

Hoci analyzovať oblasť odmeňovania zamestnancov v nepodnikateľskej sfére nie je jednoduché, nakoľko je táto problematika rozsiahla a právne úpravy sú značne premenlivé, podarilo sa nám naplniť jeden z cieľov tejto práce, ktorým bola analýza systému odmeňovania z pohľadu právnej úpravy.

Je veľmi dôležité si uvedomiť, že moderná doba si vyžaduje značne odlišný prístup, než ako tomu bolo pred viac ako dvadsiatimi rokmi. V období socializmu tvorba takých mzdových systémov, ktoré by aktívne zapájali zamestnancov do vývoja a utvárali budúcnosť spoločnosti, jednoducho nefungovala.

So zmenou politického systému nastala potreba otvoriť trh Slovenska zahraničiu. Tým sa k nám začali dostávať nové metódy, ktoré formujú vnútornú štruktúru organizácií. S týmito metódami sa postupne začali meniť nároky zamestnancov. V personálnej praxi to znamená, že dnešný zamestnanec nevyžaduje rovnaké istoty, ako tomu bolo predtým. V súčasnej modernej spoločnosti je kladený dôraz tak na duševný, ako aj fyzický rozvoj jedinca.

Pre spravodlivé a zároveň výhodné nastavenie organizácie, rovnako ako pre spravodlivé ohodnotenie konkrétneho zamestnanca je potrebné najprv urobiť dôslednú analýzu konkrétnych potrieb. Aby zamestnanec správne a výkonne pracoval, musí byť taktiež k práci vhodne motivovaný.

Analýzou súčasného systému odmeňovania sme zistili, že systém odmeňovania sa riadi v celom rozsahu platnými právnymi predpismi, ktoré sú veľmi podrobné a inštitúcie nemajú veľa možností ako ho ovplyvniť.

Z analýzy práce vyplynulo, že verejná správa ako zamestnávateľ odmeňuje podľa viacerých modelov. Jeden sa týka štátnych úradníkov, iný zamestnancov vo verejnom záujme, napríklad učiteľov či lekárov. Osobitné pravidlá platia pre policajtov, vojakov, sudcov či colníkov. V takomto diverzifikovanom prostredí možnosť mať jednotný odmeňovací systém nespĺňa účel. Podľa nášho názoru za problém nepovažujeme rôznorodosť, ale skôr iracionalitu a neefektívnosť čiastkových mechanizmov.

Snahou súčasnej vlády je zavádzať postupné zmeny do odmeňovania a aspoň čiastočne demotiváciu odstraňovať, ale v podstate často naráža na odpor, či už odborárov, samosprávy alebo jednotlivých rezortov.

Debaty o podobe odmeňovania vo verejnej správe riešia dilemu, či sa má odmeňovať tak ako v súkromnom sektore alebo má systém odmeňovania ostať čisto nezásluhový.

Kritériami súčasného systému odmeňovania sú dosiahnuté vzdelanie, náročnosť vykonávanej pozície určená zaradením do platovej tarify a uznané roky praxe. Systém odmeňovania v súčasnosti vo väčšine nie je prepojený s hodnotením zamestnancov a s ich pracovnými výkonmi, čo sa potvrdilo aj v našom výskume, kde väčšina zamestnancov ÚPSVR Revúca uviedla, že systém odmeňovania považuje za nespravodlivý a že nie sú odmeňovaní podľa výkonu.

Podľa nášho názoru, odmeňovanie by malo reflektovať pracovné výkony. V odbornej literatúre sa stretávame s názorom, že vo verejnej správe nie je možné aplikovať postupy zo súkromného sektoru, v ktorom jasným cieľom je prilákať a udržať si zamestnancov, motivovať ich k maximálnym výkonom za predpokladu efektívneho vynakladania finančných prostriedkov, pretože výkony zamestnancov vo verejnej správe nie sú merateľné a preto by odmena bola závislá iba na subjektívnom zvážení nadriadených zamestnancov. Tento argument považujeme za nesprávny, pretože hoci verejná správa produkuje ťažko oceníteľné výstupy a služby, ale predsa je možné hodnotiť výkony zamestnancov a ich nasadenie, čím by sa dosiahla istá zásluhovosť pri odmeňovaní. Hodnotenie by vykonávali vedúci zamestnanci, ktorí by museli byť profesionálmi v riadení ľudských zdrojov, to znamená manažéri, ktorí majú schopnosti viesť ľudí a vedieť objektívne posudzovať ich prácu. Z výskumu tejto práce vyplynulo, že väčšina zamestnancov uviedla, že na ÚPSVR Revúca sa nevykonáva pravidelné hodnotenie so spätnou väzbou, čo považujem za negatívum v súvislosti s odmeňovaním zamestnancov.

Zastávame názor, že všetky inštitúcie verejnej správy by mali mať povinnosť upravenú zákonom, vykonávať hodnotenie zamestnancov, ktoré bude úzko previazané s odmeňovaním. Okrem zmeny systému odmeňovania vo verejnej správe je nutné zmeniť aj mentalitu štátnych zamestnancov a vedúcich pracovníkov. Súčasné chápanie verejného sektoru ako istoty stáleho zamestnania so stabilným príjmom, ktorý nie je previazaný s výkonom, nevedie k efektivite a motivovaniu zamestnancov pracovať lepšie.

Základné nedostatky v systéme odmeňovania vidíme teda v prikladaní významu dĺžke praxi a nedostatočnom previazaní na pracovný výkon, preto navrhujeme, aby nárokové zložky platu zamestnancov netvorili viac ako 60 % celkového platu. Táto zmena

by bola sprevádzaná úpravou v stanovení nenárokových zložiek platu tak, aby výborným zamestnancom plat vzrástol.

K zvýšeniu motivácie v práci by pomohlo zvýšenie osobného príplatku a odmien, ktorých predpokladom by bolo zavedené hodnotenie. Na základe neho by bol každoročne stanovený osobný príplatok, ktorý by bol vyplácaný iba pri zachovanom pracovnom výkone. V opačnom prípade by mal vedúci zamestnanec právomoc kedykoľvek ho upraviť, dočasne znížiť alebo odobrať. Nemal by byť súčasťou fixného platu tak, ako tomu je doteraz.

Taktiež by inštitúcie verejnej správy mali mať vopred stanovené kritéria pre rozdeľovanie odmien a podľa nich odmeny spravodlivo deliť. Súčasné chápanie odmien je obmedzené na jednorázové rozdeľovanie finančných prostriedkov, ktoré boli ušetrené ku koncu roka. Z teoretickej časti práce vyplynulo, že hoci ÚPSVR má stanovené kritéria hodnotenia, ako sme už uviedli pravidelné hodnotenia nerealizuje.

Z teoretickej, ako aj z praktickej časti tejto bakalárskej práce vyplynulo, že s motiváciou zamestnancov okrem finančného ohodnotenia úzko súvisí aj nefinančné odmeňovanie. Značná časť zamestnancov ÚPSVR uviedla, že nefinančné hodnotenie je vhodným stimulom pri výkone ich práce. Stotožňujeme sa s názorom respondentov, nakoľko si myslíme, že odmeny by nemali byť len na úrovni finančnej v podobe platu, aj keď je plat často tou najpodstatnejšou zložkou pre zamestnanca podávať výborné pracovné výkony. Hoci benefity poskytované zamestnancom ÚPSVR vyplývajú pre zamestnávateľa z vyššej kolektívnej zmluvy, odporúčame častejšie vykonávať prieskumy, kde by získali informácie ako sú zamestnanci s benefitmi spokojní a o aké majú záujem, čo by podľa nášho názoru viedlo k zvyšovaniu motivácie, lepším výkonom a udržaniu zamestnancov.

V súčasnosti sa kladie veľký dôraz na zefektívnenie verejnej správy, svedčia o tom prebiehajúce organizačné zmeny na Ústredí práce, sociálnych vecí a rodiny, ktoré sú pre značnú časť zamestnancov bolestivé, ktoré vedú zamestnancov k väčšej aktivite. Myslíme si, že sme načrtli cestu kolosu, akým je verejná správa, nájsť cestu k lepšej efektívnosti a k spravodlivejšiemu systému odmeňovania. Zavedenie týchto zmien by mohlo mať značný vplyv na fungovanie verejnej správy a zlepšila by sa aj jej funkčnosť. Musíme poznamenať, že v značnej miere by bola zodpovednosť na vedúcich pracovníkov, ktorí by boli starostlivo vyberaní na základe ich profesionality a odbornosti, a nie na základe politickej nominácie.

Vieme si predstaviť rôzne úskalia navrhovaných zmien, tak isto ako počiatočnú nevôľu jedných, ale na druhej strane nadšenie druhých.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Monografie:

- ADAIR J. 2004. *Efektívni motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BARANCOVÁ, H. - SCHRONK, R. 2007. *Pracovné právo*. Bratislava: SPRINT, 2007. 814 s. ISBN: 80-89085-95-8.
- BARANCOVÁ, H. - SCHRONK, R. 2012. *Pracovné právo*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2012. 677 s. ISBN 978-80-89393-82-4.
- BĚLINA, M. 2007. *Pracovní právo*. 3. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. 572 s. ISBN 80-7179-672-5.
- FOOT, M. – HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GALVAS M., GREGOROVÁ Z., HRABCOVÁ D. 2010. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-243-1.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2001. 215s. ISBN 80-89085-22-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. - ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 260 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOLEKTÍV AUTOROV. 2005. *Všeobecný encyklopedický slovník M-R*. Ottovo nakladatelství, s. r. o. Praha, 2005. 770 s. ISBN 80-7181-708-2.
- KURIL, J. et al.: *Pracovné právo*. Bratislava: Akadémia PZ, 2009. 304 s. ISBN 978-80-8054-474-4.
- MAJTÁN, M. a kol. 2008. *Manažment*. Bratislava : SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 80-890-8572-9.
- MIKA, V.T. 2006. *Základy manažmentu*. Študijná literatúra FŠI ŽU : Žilina, 2006, 66 s. ISBN 978-80-88829-79-8.

- MIHALČOVÁ, B. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonom Publishing Company, 2007. 225 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
- ŠAMÁNKOVÁ M. a kol. 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*, Praha: Grada Publishing, 2011. 136s. ISBN 978-80-247-3223-7.
- TEJ, J. 2011. *Správa a manažment*. Prešov: Prešovská univerzita, 2011. 163 s. ISBN 987-80-555-0476-6.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol. 2000. *Managment – základy, prosperita, gobalizace*. Praha: Managment press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Odborná časopisecká literatúra:

- BIRČÁK, A. 2014. Motivácia zamestnancov vo verejnej správe. In *Manažér vo verejnej správe*. 1/2014.
- KURIL, J.: Renesancia pojmu štátny zamestnanec. In: Verejná správa, č. 2, 2002, roč. 57. s. 20 – 21.
- ŠIMKOVÁ, H. 2006. Vplyv motivácie na správanie pracovníkov. In *Management 2006 – Management – Theory, Trends and Practice*. Prešov: PU v Prešove, 2006b, s. 236 – 238.

Právne predpisy:

- Zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní
- Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 453/2003 Z. z. o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 400/2009 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 393/2014 zo dňa 17. decembra 2014
- Zákon č. 310/2014 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 453/2003 Z. z. o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

Internetové zdroje

- JENDRALOVÁ, A. Mzdový poriadok. [online][cit. 13.11.2014] Dostupné na: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Mzdovy-poriadok.aspx>>
- Kolektívne vyjednávanie. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na: <<http://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/kolektivne-pracovnopravne-vztahy/kolektivne-vyjednavanie.html>>
- MATLOVIČOVÁ, I. Úprava minimálnej mzdy od 1.1.2014 a jej dopady na vybrané mzdové parametre. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na: <<http://www.uad.sk/33/uprava-minimalnej-mzdy-od-1-1-2014-a-jej-dopady-na-vybrane-mzdove-parametre-niqueidmRRWSbk196Fv3xOw8VyVmEJeUH6ej0sJSKlnin-xAXFtMR5Z7Ns1nw/>>
- Minimálna mzda. [online][cit. 22.1.2015] Dostupné na: <<http://www.profesia.sk/kariera-v-kocke/mzdy/minimalna-mzda/>>
- Nariadenie vlády Slovenskej republiky č. 393/2014 zo dňa 17. decembra 2014. [online][cit.19.1.2015] Dostupné na: <http://www.ozpsav.sk/files/nv_stupnice_platovych_tar%C3%ADf_veřejna_sluzba.pdf>
- NEBESKÝ, Ľ. 2010. *Desatoro odporúčaní ako zamestnávať vo verejnej správe efektívnejšie*. Bratislava: Inštitút hospodárskej politiky, 2010, s. 6-7. [online][cit. 12.11.2014] Dostupné na: <<http://www.ihp.sk/analyzy/IHP-Desatoro%20odpor%FA%E8an%ED-anal%FDza.pdf>>
- Odmeňovanie zamestnancov v štátnej správe. [online][cit. 07.11.2013] Dostupné na: <<http://www.epi.sk/odborny-clanok/Odmenovanie-zamestnancov-v-statnej-sluzbe.aspx>>.
- Povinnosti zamestnanca podľa Zákonníka práce. [online][cit. 19.11.2014] Dostupné na: <<http://www.finance.sk/spravy/finance/97001-povinnosti-zamestnanca-podla-zakonnika-prace/>>
- Slovenské úrady práce by mali prísť o právnu subjektivitu. [online]. [cit. 4. 1. 2015]. Dostupné na: <<http://www.teraz.sk/ekonomika/urady-prace-pravna-bjektivita/89943-clanok.html>>
- Sociálny dialóg vo verejnej správe v podmienkach SR. [online][cit. 4.12.2014] Dostupné na: <<http://www.inprost.sk/socialny-dialog-vo-verejnej-sprave-v-podmienkach-sr>>
- ŠIMO, I. 2010. *Motivácia*. [online]. [cit. 14. 12. 2014]. Dostupné na: <<http://businesssystem.org/2010/Blog/motivacia/>>
- Verejná služba. [online][cit. 19.11.2014] Dostupné na: <<http://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/verejna-sluzba/>>

- Verejná správa a regionálny rozvoj. Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave. [online][cit. 07.11.2014] Dostupné na:
<http://www.vsemvs.sk/Portals/0/files/VedaVyskum/VedeckyCasopisVSEMvs_2010_12.pdf>
- Vznik štátnozamestnaneckého miesta. [online][cit. 19.11.2014] Dostupné na:
<<http://www.enoviny.sk/?cid=64787>>
- ZIMERMANOVÁ, K. Aktuálne problémy odmeňovania zamestnancov v malých a stredných podnikoch. [online][cit. 12.11.2014] Dostupné na:
<<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/zimermanova.pdf>>
- Reforma verejnej správa – Minimum personálneho riadenia v štátnej správe. Ministerstvo vnútra SR [online][cit. 07.11.2013] Dostupné na:
< http://www.minv.sk/?as_MVSR >.

PRÍLOHY

Príloha č. 1 Dotazník

Príloha č. 2 Charakteristiky stupňov náročnosti pracovných miest

Príloha č. 3 Kolektívna zmluva na rok 2015