


Návrh na zvyšování motivace zaměstnanců firmy ZVS-ENCO a.s.

Bc. Ľuboš TURIČÍK

Diplomová práce
2007

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **L'uboš TURIČÍK**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Návrh na zvyšování motivace zaměstnanců firmy ZVS-ENCO,a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska využitelná v diplomovém projektu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu motivace lidských zdrojů firmy ZVS-ENCO,a.s.
- Navrhněte strategii rozvoje motivace lidských zdrojů firmy ZVS-ENCO,a.s.
- Zpracujte projekt zlepšení motivace lidských zdrojů ve společnosti.
- Zhodnoťte přínosy a rizika vybraného projektu.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 332s. ISBN 80-8552-08-3.

HELLER, R. Základy manažmentu-Úspešná motivácia. Bratislava: Slovart, 2001. 479s. ISBN 80-734-1363-9.

MAYEROVÁ, M. STRES, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997 420s. ISBN 80-248-0576-5.

MIKULÁŠTIK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2003. 368s. ISBN 80-247-0650-4.

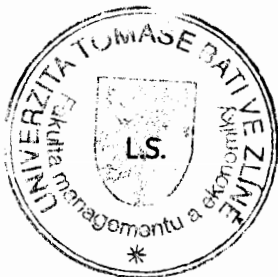
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Turičik**

Datum zadání diplomové práce: **9. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 9. března 2007


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá problematikou zvyšovania motivácie v spoločnosti ZVS-Enco a.s.. V teoretickej časti práce sú opísané všetky poznatky z oblasti motivácie a stimulácie . V praktickej časti je opísaný systém odmeňovania ako súčasti motivácie v spoločnosti ZVS-Enco a.s.. Pomocou dotazníkovej metódy som zistil stav spokojnosti zamestnancov firmy ZVS-Enco a.s. so systémom odmeňovania ako súčasti motivácie. Na základe uvedenej analýzy sa pokúsim navrhnúť projekt na zlepšenie motivácie zamestnancov firmy ZVS-Enco a.s.

Kľúčové slová: motivácia, stimulácia, odmeňovanie, analýza, projekt, metódy motivovania, nehmotné odmeňovanie

ABSTRACT

Graduation theses/Diploma work/ dealt problems of raising of motivation in the company ZVS-Enco a.s. In the theoretical part of the job/ work are discarded all the leno ledges from areas of motivation and stimulation. In the practical part of the job/ work is described system of remuneration as the part of the motivation in the company ZVS-Enco a.s. Trough the (medium) methods I found out state of satisfaction the company staff with the system of remuneration how ingredients motivation. Following introduction analyses I will try to peach up propose project on improvement the motivation of the company staff in ZVS-Enco a.s.

Keywords: motivation, stimulation, remuneration, analysis, project, motivated methods, immaterial remuneration

Touto cestou by som chcel veľmi poďakovať svojmu vedúcemu diplomovej práce pánovi Ing. Michalovi Turičíkovi, za odborné vedenie mojej diplomovej práce, za rady a ochotu ktoré mi poskytoval počas konzultácií.

Ďalej by som chcel poďakovať vedeniu firmy ZVS-Enco a.s. a jeho zamestnancom za ochotu spoluprácu, ktorú mi poskytovali pri vypracovaní tejto diplomovej práce.

Moje ďakujem patrí aj rodičom za trpezlivosť, dôveru a podporu pri štúdiu.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVÁCIA AKO SÚČASŤ ZVYŠOVANIA VÝKONU FIRMY	10
1.1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SKÚMANIE MOTIVÁCIE	10
1.2 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV Z OBLASTI MOTIVÁCIE A STIMULÁCIE	16
1.2.1 Motivácia verzus stimulácia	16
1.2.2 Podstata pracovnej motivácie	18
1.2.3 Motivácia a výkon	19
1.2.4 Výkonnostne a sociálne orientovaný prístup v riadení ľudských zdrojov	22
2 SYSTÉM ODMEŇOVANIA PODNIKU	23
2.1.1 Definícia systému odmeňovania a jeho prepojenie s ostatnými personálnymi funkciami	23
2.1.2 Mzdový systém, mzdovo tvorené faktory a nástroje mzdového systému	25
2.1.3 Základná mzda, mzdové tarify, tarifné sústavy	28
2.1.4 Výsledok práce a pracovného správania.....	30
2.1.4.1 Stimulačné funkcie mzdových foriem a zásady ich uplatňovania.....	30
2.1.4.2 Druhy mzdových foriem	31
2.1.5 Mimoriadne okolnosti práce – hodnotenie pracovných podmienok.....	32
2.1.6 Zamestnanecké výhody a služby	33
2.1.7 Nehmotné formy a odmeny	35
2.1.7.1 Úspech pochvala a kritika	35
2.1.7.2 Účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia, štýl vedenia	37
2.1.7.3 Pracovné podmienky a režim práce.....	37
2.1.7.4 Externé stimulačné faktory.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
3 ANALÝZA SPOLOČNOSTI ZVS-ENCO A.S.	40
3.1 PROFIL A CHARAKTERISTIKA ZVS-ENCO A.S.	40
3.1.1 História a súčasnosť spoločnosti“	41
3.1.2 Základné údaje o zamestnancoch spoločnosti ZVS-ENCO a.s.	42
3.2 SYSTÉM ODMEŇOVANIA SPOLOČNOSTI ZVS-ENCO A.S.	45
3.2.1 Štruktúra celkovej odmeny zamestnancov, základná mzda	47
3.2.2 Mzdové formy	48
3.2.3 Ďalšie zložky mzdy.....	49
3.2.4 Systém prémieí pre jednotlivé kategórie zamestnancov	50
3.2.5 Systém prémieí pre jednotlivé kategórie zamestnancov	52
3.2.6 Zamestnanecké výhody a služby	54
3.2.6.1 Sociálna starostlivosť o zamestnancov	54
3.2.6.2 Odmeny pri pracovných a životných výročiach	56
3.2.6.3 Zdravotná a rekreačná starostlivosť o zamestnancov.....	58
3.2.6.4 Kultúrne a športové podujatia	59
3.2.7 Čerpanie prostriedkov sociálneho fondu	60

3.2.8	Nehmotná stimulácia zamestnancov	63
4	ANALÝZA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU	65
4.1	ANALÝZA 1.ČASTI – IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE ZAMESTNANCOV	66
4.2	ANALÝZA 2.ŠASTI – OTÁZKY ZAMERANÉ NA SYSTÉM ODMEŇOVANIA SPOLOČNOSTI	67
4.3	ANALÝZA 3. ČASTI - PRACOVNÉ PODMIENKY A VZŤAHY K PRÁCI	76
5	PROJEKT NA ZVÝŠENIE MOTIVACIE ZAMESTNANCOV VO FIRME ZVS-ENCO A.S.	82
5.1	NÁVRH V OBLASTI KOMUNIKÁCIE	82
5.2	NÁVRH V OBLASTI PROJEKTOVANIA PRACOVNÝCH MIEST	85
5.3	NÁVRH V OBLASTI TARIFNÝCH MIEZD	86
5.4	NÁVRH V OBLASTI ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD A SLUŽIEB	87
5.5	NÁVRH V OBLASTI NEHMOTNEJ STIMULÁCIE	91
5.6	PRÍNOSY A RIZIKÁ VYBRANÉHO PROJEKTU.	93
	ZÁVĚR.....	95
	ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE.....	97
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	99
	ZOZNAM TABULIEK.....	100
	ZOZNAM PRÍLOH	102

ÚVOD

Kvalita ľudského kapitálu je základom pre tvorbu hodnoty organizácie a pre jej úspešné postavenie na trhu.

V súčasnosti patrí ľudský kapitál medzi najvýznamnejšie zdroje úspechu podniku. Ľudia sú vzhľadom na svoju individualitu a jedinečnosť každej osobnosti unikátnym zdrojom spoločnosti, preto môžu byť dlhodobou konkurenčnou výhodou podniku.

S odchodom každého zamestnanca odchádza zo spoločnosti aj časť jej zdrojov, ktoré nie je jednoduché v krátkom čase nahradiť porovnateľnými prípadne ešte lepšími zdrojmi. Preto sa nezriedka stáva, že odchodom určitého zamestnanca spoločnosť stráca aj určitú časť pridanej hodnoty vo svojich produktoch.

Kedysi bolo riadenie ľudských zdrojov a motivácia zamestnancov iba okrajovou záležitosťou a nevenovala sa mu v spoločnostiach dostatočná pozornosť. Tento prístup je už v spoločnostiach minulosťou. V súčasnosti význam riadenia ľudí a motivácie zamestnancov výrazne vzrástol a v niektorých spoločnostiach sa dostáva až na strategickú úroveň riadenia spoločnosti.

Vo svojej diplomovej práci sa chcem zamerať práve na stimuláciu zamestnancov. Každý podnik má neobmedzené možnosti a spôsoby stimulácie svojich pracovníkov. Ja som sa rozhodol pozrieť na stimuláciu v spoločnosti ZVS-Enco a.s. prostredníctvom systému odmeňovania. Systém odmeňovania v sebe zahŕňa ako prvky hmotnej, tak aj prvky nehmotnej stimulácie.

Prvé dve kapitoly sú venované teoretickému výkladu základných pojmov z oblasti stimulácie a motivácie zamestnancov, ako aj vymedzeniu základnej štruktúry a logiky systému odmeňovania.

V tretej a štvrtej kapitole sú uvedené základné charakteristiky podniku, venuje sa podrobne systému odmeňovania spoločnosti ZVS-Enco a.s.. Toto hodnotenie sa opiera o výsledky dotazníka, na otázky ktorého odpovedala reprezentatívna vzorka pracovníkov.

Piata projektová časť obsahuje návrhy na zlepšenie systému odmeňovania a jeho stimulačného pôsobenia na zamestnancov. Navrhované opatrenia môžu byť pre spoločnosť hodnotným informačným zdrojom a celkovo môže prispieť ku skvalitneniu motivácie ako súčasťou ľudských zdrojov v spoločnosti ZVS-Enco a.s..

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVÁCIA AKO SÚČASŤ ZVYŠOVANIA VÝKONU FIRMY

1.1 Teoretické východiská pre skúmanie motivácie

Pre súčasnú etapu vývoja podnikovej a podnikateľskej praxe je charakteristická orientácia na zvyšovanie efektivity a produktivity práce. Stále viac podnikateľov a manažérov pociťuje, že podstata efektivity a produktivity práce spočíva v motivácii všeobecne a motivácii zamestnancov zvlášť (Szarková, 1998).

Riadenie ľudských zdrojov je možné definovať ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, tj. V nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci aj ako kolektívy prispievajú k dosahovaniu jej cieľov (Armstrong, 2002).

Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ splnením dvoch základných úloh zameraných na (Kachaňáková, 2001):

1. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre v súlade s cieľmi podniku
2. Zosúladenie správania zamestnancov s cieľmi podniku

Aby bola spoločnosť na trhu úspešná, musí dennodenne zvládnuť splnenie množstva úloh a cieľov. V praxi nie je možné zvládnuť ich splnenie iba časťou zamestnancov, je potrebné zmobilizovať a spojiť sily všetkých jej pracovníkov, aby ciele boli splnené včas a v potrebnej kvalite.

Manažér je človek, ktorý prostredníctvom práce iných ľudí naplňa ciele podniku (týždenník Profesia, 2007).

Avšak jeho úlohou nie je iba dosiahnutie cieľov. Musí sa snažiť, aby boli dosiahnuté dobrovoľne. V tejto oblasti je akákoľvek chyba neprístupná, pretože faktor odporu má veľký význam. Ľudia sa postaví proti všetkému, čo považujú za neoprávnenú požiadavku, a to v takej miere, že následný boj zaberie veľa času a vyžiada si značné úsilie, pričom výkon pracovníkov poklesne na minimálnu úroveň, o ktorej si myslia, že „by im ešte mohla

prejsť (Forsyth, 2003). Aby sa pracovníci dobrovoľne a ochotne zúčastňovali na plnení cieľov je potrebné, aby boli motivovaní. Motivácia im dáva dôvody na podávanie dobrých výkonov. Manažér musí byť schopný rozumieť existujúcemu charakteru správania, aby mohol predpovedať smery, ktorými sa bude správanie uberať a využívať tieto znalosti k riadeniu a kontrole správania v priebehu času.

Schopnosť človeka tvoriť užitočné výstupy a byť výkonný z pohľadu firmy závisí od kvality firemnej organizácie práce, od jeho vedomosti, schopnosti pre danú prácu a od kvality pracovného prostredia. Ak sú uvedené faktory splnené, rozhodujúci význam pre výkonnosť človeka má miera jeho vnútornej motivácie

Základné požiadavky týkajúce sa spokojnosti s prácou môžu zahŕňať vyšší plat, spravodlivý systém odmeňovania, reálne príležitosti na povýšenie, ohľaduplné a participatívne riadenie, dostatočný stupeň sociálnej interakcie pri práci, zaujímavé a rozmanité úlohy a vysoký stupeň autonómie. Miera uspokojenia jedinca však závisí do značnej miery na ich vlastných potrebách a očakávaniach a na prostredí, v ktorom pracujú. Výskum neukázal žiadnu výrazne pozitívnu väzbu medzi spokojnosťou a výkonom (Armstrong, 2002).

K základným úlohám riadenia ľudských zdrojov patrí zabezpečenie tzv. pozitívneho správania zamestnancov, ktoré povedie k uskutočneniu stratégie podniku a efektívnemu splneniu jeho cieľov.

Motivácia vyjadruje psychologické dôvody, resp. príčiny konania alebo správania vo všeobecnosti. To znamená, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy vedomé (uvedomované) vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka a jeho činnosť určitým spôsobom orientujú, ktoré ho v danom smere aktivizujú a ktoré vzbudenú aktivitu udržiavajú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, resp. v podobe motivovaného konania.

V súvislosti s motiváciou ide o zvláštny druh príčinnosti, ktorý vyjadruje pojem motív. Motív predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu či dôvod určitého ľudského správania a dáva mu zmysel. Pôsobenie motívu trvá tak dlho, pokiaľ sa nedosiahne jeho cieľ prejavujúci sa v istom uspokojení človeka. Niekedy môže ísť aj o dlhodobu pôsobiaci motív, resp. môže na človeka pôsobiť súčasne viacero motívov rôznej intenzity a smeru pôsobenia. Motivované konanie môže mať rôznu formu aj vzhľadom na konkrétnu situáciu, v ktorej sa jednotlivец nachádza. Motivácia je tak zložitý interakčný proces.

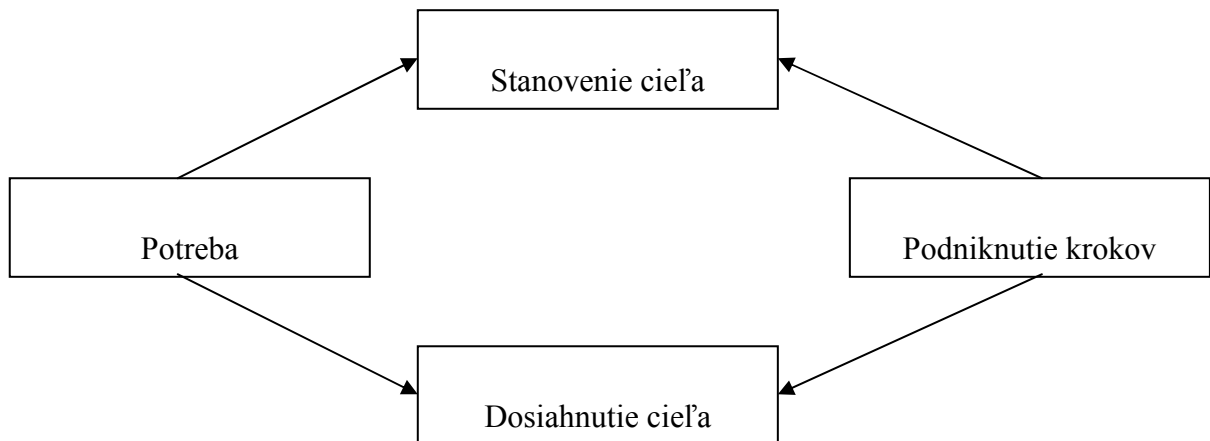
Motivovať niekoho znamená orientovať ho na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, návykov, záujmov, ideálov, hodnotovej orientácie. Subjektom motivovania je manažér, subjektom motivácie je riadený zamestnanec (Kachňáková, 2001).

Pracovné motívy môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín (upravené podľa Szarková, 1998):

- Pozitívne pracovné motívy – vedomý popud k pracovnej činnosti, ktorý je navodený očakávaním odmeny
- Negatívne pracovné motívy - výsledok uvedomenia si trestu, sankcie a je zacielený na odvrátenie hroziaceho nebezpečenstva.

Dobre motivovaní ľudia sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, ktoré povedú k dosiahnutiu týchto cieľov. Takýto ľudia môžu byť motivovaní sami od seba a pokiaľ to znamená, že idú správnym smerom, aby dosiahli čo dosiahnuť chcú, potom je to najlepšia forma motivácie. Väčšina ľudí však potrebuje byť vo väčšej či menšej miere motivovaná z vonku. Organizácia ako celok môže ponúkať prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie pomocou stimulov a odmien, uspokojujúcej práce a príležitosti k vzdelávaniu.

Ale stále sú to manažéri, kto musí hrať hlavnú úlohu a musí využívať svoje schopnosti motivovať, aby dosiahli, že ľudia budú vydávať zo seba to najlepšie a kto musí dobre využívať motivujúce procesy ponúkané organizáciou. Aby to mohli vykonávať, je nevyhnutné, aby pochopili proces motivácie.



Obr.1 Proces motivácie

Model na obrázku označuje, že motivácia je iniciovaná vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Tieto potreby vytvárajú pranie niečo dosiahnuť alebo niečo získať. Potom sú stanovené ciele, o ktorých sa verí, že uspokojia tieto potreby a prania a volia sa cesty alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že budú viesť k dosiahnutiu stanovených cieľov (Armstrong, 2002).

Psychológia definuje motiváciu ako súbor faktorov, ktoré vyvolávajú, udržiavajú a usmerňujú psychickú aktivitu človeka v smere znovu obnovenia psychickej rovnováhy (homeostázy), k narušeniu ktorej došlo.

Navonok sa motivácia prejavuje ako určitá energetická stránka správania, vnáša doň dynamiku, vedie k aktivácii, zmene, úprave alebo inhibícii činnosti. Všeobecne ju možno označiť ako odpoveď na otázku prečo. Z hľadiska predmetu skúmania pracovnej

psychológie je motivácia vymedzená ako príčina, tj. Hnacia sila, ktorá uvádza do pohybu psychické vlastnosti, schopnosti, procesy a zručnosti jednotlivca, čoho výsledkom je pracovný výkon.

Okrem vnútorných pohnútok – motívov, ktoré determinujú vznik pracovnej motivácie u jednotlivca alebo v pracovnej skupine, je motivácia úzko spätá s nasledujúcimi psychickými útvarmi:

- potreby
- návyky
- záujmy
- ašpirácie
- ambície
- hodnoty a hodnotový systém,

ktoré vznikajú pri narušení vnútornej homeostázy jednotlivca, alebo pri narušení jeho vzťahov k prostrediu a v rôznej miere sa spolupodieľajú na aktivizácii jeho psychických procesov v prospech znovu obnovenia psychickej rovnováhy. Preto sa často označujú ako motivačné sily alebo aktivizujúce motivačné faktory (Szárková, 1998).

Predmetom skúmania motivácie je jej vplyv na správanie a konanie ľudí, na ich pracovný výkon. Snaží sa odpovedať na otázky „prečo ľudia pracujú“, čo ich evokuje k pracovnej činnosti, čo spôsobuje, že sa dobrovoľne zúčastňujú na plnení cieľov zamestnávateľa? K pracovnej motivácii môže dôjsť dvoma cestami.

V prvom prípade ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojí ich potreby alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov.

V druhom prípade ľudia môžu byť motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód ako je odmeňovanie, povýšenie, pochvala a pod.

Podľa toho ako dôjdeme k pracovnej motivácii rozlišujeme dva typy motivácie.

- **vnútorná motivácie** – faktory, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali alebo sa vydali určitým smerom.

- **vonkajšia motivácie** – to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali.

Vonkajšie motivátory môžu mať bezprostrednejší a výraznejší účinok, ale musia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú kvality pracovného života, budú mať hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou jedinca a nie sú mu vnucované zvonku.

Prístupy k motivácii sú založené na teóriách motivácie. Najvplyvnejšími teóriami v tejto oblasti sú (upravené podľa Armstrong, 2002):

- **Teórie inštrumentality** - tvrdia, že odmeny alebo tresty slúžia ako prostriedkom na zabezpečenie toho, aby sa ľudia chovali alebo konali žiaducim spôsobom.
- **Teórie zamerané na obsah** - hovoria, že motivácia sa v podstate týka podnikania krokov za účelom uspokojenia potrieb a identifikuje hlavné potreby, ktoré ovplyvňujú správanie.
- **Teórie zamerané na proces** - zameriavajú sa na psychologické procesy ovplyvňujúce motiváciu a súvisiace s očakávaniami.

1.2 Vymedzenie základných pojmov z oblasti motivácie a stimulácie

1.2.1 Motivácia verzus stimulácia

V literatúre môžeme nájsť množstvo definícií, ktoré sa snažia objasniť pojmy motivácia a stimulácia. V praxi často dochádza k zámene týchto výrazov. Súvisí to možno aj so skutočnosťou, že ich niektorí autori považujú za totožné. V nasledujúcom texte preto uvádzam základné definície motivácie a stimulácie.

„Motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy vedomé vnútorné hybné sily (pohnútky, motívy), ktoré človeka (jeho činnosť, správanie resp. jednanie a prežívanie) orientujú určitým smerom, ktoré ho v danom smere aktivizujú a ktoré vzbudenú aktivitu udržiavajú. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti“ (Provazník, Komárková, 1996).

Motív predstavuje určitú vnútornú psychickú silu – popud, pohnútku, ktorá človeka orientuje určitým smerom, ktorá ho v danom smere aktivizuje a ktorá vzbudenú aktivitu udržiava. Motív teda predstavuje psychologickú pohnútku, príčinu alebo dôvod určitého ľudského chovania alebo prežívania, dáva mu psychologický zmysel. Všeobecným cieľom motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu nasýtenia. To spravidla máva podobu vnútorného uspokojenia. Motív ako psychologická príčina činnosti určuje len smer činnosti, jej intenzitu a vytrvalosť. Spôsoby, formy uskutočnenia motivovanej činnosti sú však významným spôsobom závislé od situácie, v ktorej sa človek nachádza (Provazník, Komárková, 1996).

Každého jedinca motivujú iné skutočnosti, ktoré označujeme ako zdroje motivácie. K základným zdrojom motivácie patria:

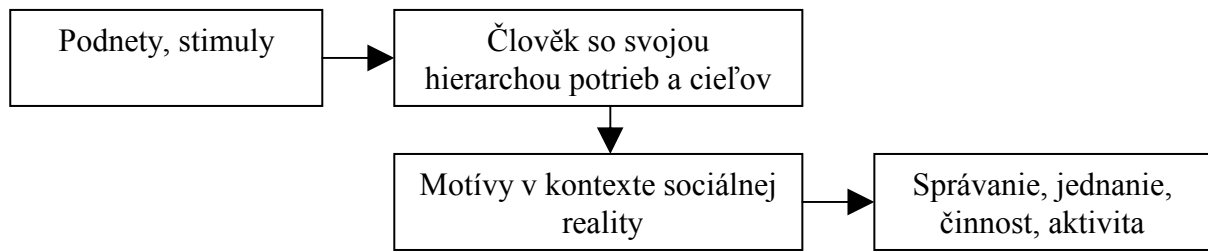
- Potreby – vyvoláva stav napätia a tým tendencie k odstráneniu tohto napätia. Spravidla vedú k činnosti, ktorá smeruje k odstráneniu určitého nedostatku, prípadne prebytku.
- Návyky – opakovaný, fixovaný, zainteresovaný spôsob činnosti človeka v určitej situácii
- Zájmy – trvalejšie zameranie jedinca na určitú oblasť predmetov alebo javov, ktoré vedú k aktivácii jeho činnosti (poznávacie, estetické, sociálne, športové, záujmy a pod.)

- Hodnoty – každý jedinec má vytvorený osobný hodnotový systém. Niektorým skutočnostiam pripisuje hodnoty vyššie, iným zase hodnoty nižšie
- Ideály – predstava niečoho subjektívne žiaduceho, pozitívne hodnoteného, čo pre jedinca predstavuje akýsi ideálny cieľ jeho snaženia.

„Stimulácia je vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti, prostredníctvom zmeny psychických procesov resp. prostredníctvom zmeny jeho motivácie. Základný rozdiel medzi motiváciou a stimuláciou je v skutočnosti, že stimul predstavuje pôsobenie na psychiku človeka zvonku, najčastejšie prostredníctvom iného človeka. Výsledný efekt stimulácie (jeho úspešnosť) závisí od množstva podmienok a okolností, ako napr. aktuálny psychický stav ovplyvňovaného jedinca, uplatňované formy stimulácie, prístupy subjektu stimulácie, predovšetkým však závisí od tzv. motivačného profilu objektu stimulácie resp. na miere a kvalite poznania objektu stimulácie subjektom stimulujúcim“ (Provazník, Komárková, 1996).

Podstatou motivácie je spojenie vnútorného motívu s vonkajším objektívnym stimulom, Čiže premena spôsobilosti k činu v aktivitu v určitom smere a intenzite. Každá motivačná situácia má subjektívny a objektívny aspekt. Subjektívnym aspektom sú potreby, priania, žiadosti, pudy a túžby individua. Objektívny aspekt predstavujú objekty mimo človeka, v jeho okolí, ktoré sú schopné uspokojiť tieto potreby a ktoré vystupujú ako podnety (stimuly).

Motív môžeme chápať ako vnútorný obraz vonkajšieho objektívneho podnetu v psychike človeka. Premena existujúceho podnetu v akciu (realizáciu motívu) však nič je automatická, ale je zložitým procesom. Svoju úlohu v ňom zohráva osobnosť človeka, jeho skúsenosti, morálne vlastnosti, hierarchia jeho potrieb v danej konkrétnej situácii, sila stimulu, konfliktnosť alebo súlad so sociálnou a ekonomickou realitou pri realizácii svojich potrieb (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).



Obr. 2: Premena stimulu v akciu (realizáciu motívu) (Bajziková, 1999)

1.2.2 Podstata pracovnej motivácie

Pre potreby podnikov je dôležité zaoberať sa hlavne oblasťou pracovnej motivácie, ktorá skúma príčiny, dôvody ľudského správania sa v pracovnom procese.

Základným poznatkom, z ktorého vychádza psychológia práce je skutočnosť, že v oblasti pracovnej činnosti je jednanie (správanie) človeka motivovanou činnosťou. Toto správanie vychádza z vnútorných pohnútok (motívov) a je zamerané na dosiahnutie určitého cieľa, ktorý zároveň dáva tomuto správaniu účel. Väčšina motivačných teórií považuje za východiská svojho skúmania motivácie skutočnosti, že (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

- ľudské správanie je podmienené, nie je náhodné, má svoju príčinu v podnetoch psychologickéj alebo fyzickej povahy
- ľudské správanie je cieľavedomé, smeruje k dosiahnutiu určitého cieľa
- ľudské správanie je motivované, jeho príčinou je motív, snaha uspokojiť určitú potrebu

Pre oblasť pracovnej motivácie je potrebné podrobnejšie štruktúrovať potreby človeka, čo samozrejme platí za predpokladu, že pracovná činnosť je hlavným zdrojom uspokojovania potrieb. Aby sa individuálna potreba skutočne stala hybnou silou činnosti človeka a zároveň príčinou žiaduceho správania, musí byť v okolí individua reálna možnosť určitým správaním túto potrebu uspokojiť. Tento objektívny fakt, ktorý poskytuje človeku určitým správaním uspokojiť niektorú z jeho potrieb, nazývame podnetom alebo stimulom. Celkový súhrn potrieb nám potom tvorí motivačnú štruktúru, ktorá môže byť definovaná ako súhrn predmetov, objektov resp. cieľov, na ktoré je individuálna motivácia zameraná.

Pre podniky je preto mimoriadne dôležité poznať individuálnu motivačnú štruktúru zamestnancov a faktory, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť a nespokojnosť zamestnancov.

Základnou úlohou v oblasti motivácie je vytváranie a uplatňovanie takého systému stimulov, ktorý pôsobí na jednotlivca alebo na skupinu a je v súlade s ich individuálnou alebo špecifickou štruktúrou motívov. Tým vyvoláva akciu, ktorá je cieľom motivačného procesu a ktorá sa odráža v pracovnej morálke jednotlivca alebo skupiny.

Pri vytváraní sústavy stimulov nás v prvom rade zaujímajú stimuly, ktoré objekt motivácie prijíma ako podnety pozitívne, ktoré sa prejavujú pozitívnym spôsobom na rozvoji riadeného systému ako aj na pracovnom správaní. Pri analýze motivačnej situácie je nutné venovať pozornosť aj negatívnym stimulom, ktoré môžu spôsobovať odchýlky od žiaduceho správania, prípadne len znižujú jeho intenzitu. Okolnosti konkrétneho motivačného procesu majú veľký význam preto, že rovnaký podnet (stimul) sa môže v rôznych súvislostiach raz javiť ako podnet pozitívny, inokedy ako faktor negatívny. Negatívny podnet pôsobí proti smeru žiaduceho pracovného správania. môže tu ísť o také skutočnosti, ktoré prácu sťažujú, znepríjemňujú, vyvolávajú nespokojnosť zamestnanca s jeho výkonom, znižujú význam práce pre zamestnanca alebo pre okolie, alebo sa jedná o skutočnosti, ktoré zhoršujú materiálne alebo sociálne postavenie zamestnanca (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

1.2.3 Motivácia a výkon

S motiváciou zamestnancov úzko súvisí aj ich výkon. Všeobecne môžeme povedať, že výkon motivovaných zamestnancov bude vyšší (kvalitnejší), ako výkon zamestnancov nedostatočne motivovaných resp. demotivovaných.

Individuálny výkon človeka je funkciou (súčinom) jeho schopností (vedomostí, znalostí, zručností) a úrovne motivácie (miera chcenia Človeka podať výkon) a podmienok na výkon práce.

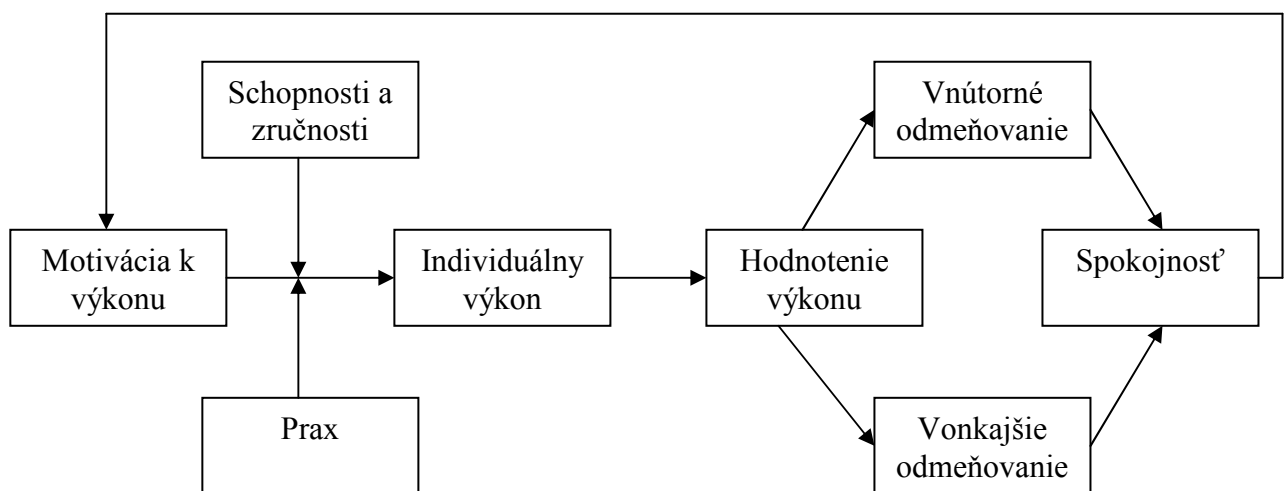
Výkon = f (Motivácia . Schopnosti . Podmienky)

Ak človek nechce, prípadne chce len málo, spravidla sa mu nedarí a výsledok jeho činnosti nebýva uspokojivý. Na druhej strane prílišná motivovanosť prináša vysokú mieru vnútorného napätia, ktoré negatívne narušuje normálne fungovanie ľudskej psychiky a oslabuje tým subjektívne predpoklady k výkonu.

S motiváciou súvisí aj ašpirácia a aspiračná úroveň. Aspiračná úroveň predstavuje osobnostne príznačnú úroveň nárokov, ktoré jedinec kladie na svoj výkon.

Každý jedinec disponuje individuálnym a len jemu príznačným motivačným profilom. Motivačný profil predstavuje syntetickú, individuálne špecifickú a v čase relatívne stabilnú charakteristiku osobnosti človeka. Preto sú pre jedinca príznačné dominantné motivačné orientácie resp. skladba, ohraničenie a intenzita jeho vnútorných hnacích síl. Motivačný profil sa vytvára a vyvíja spolu s vytváraním a vyvíjaním celej osobnosti. Poznanie motivačného profilu jednotlivca má veľký význam z hľadiska porozumenia jednotlivým prejavom človeka a z hľadiska efektívneho stimulovania (Provazník, Komárková, 1996).

spätná väzba



Obr.3: Proces stimulácie (Gibson, Ivancevich, Donnelly 1997).

Podniky starostlivo sledujú výkon a produktivitu svojich zamestnancov. Všeobecný vzorec na výpočet produktivity zamestnancov, ako podiel výkonu a počtu zamestnancov,

môžeme však považovať v mnohom za nedostatočný. Je dobré, ak si podnik uvedomí, že každý zamestnanec je schopný produkovať plusové a mínusové hodnoty.

Plusové hodnoty predstavujú napr. (Ing. Náhlavský, 2003):

- kvalitná produkcia, návrhy na zlepšenie, úspory nákladov
- rýchle zavedenie a osvojenie si technologických zmien
- pomoc ostatným, podpora spolupráce, teamwork
- získavanie zákazníkov, udržiavanie dobrých vzťahov s obchodnými partnermi

Ako mínusové hodnoty môžeme uviesť:

- zničený alebo ukradnutý materiál, zničené alebo zbytočne poškodené pracovné pomôcky
- absencia, nedostatočné využívanie výrobných kapacít
- demotivácia zákazníkov, obchodných partnerov

Takýto pohľad na produkciu zamestnancov ponúka nový prístup manažmentu k zamestnancom. Zamestnanec sa považuje za nositeľa potenciálu znalostí, zručností, kreativity a v tomto zmysle za spolupracovníka a partnera manažmentu. Vzorec na výpočet produktivity by sme podľa tohto prístupu mohli modifikovať takto:

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{plusové hodnoty} + \text{mínusové hodnoty}}{\text{počet zamestnancov}}$$

Oproti klasickému prístupu na výpočet produktivity tento prístup nevyvoláva snahu vyžmýkať z každého zamestnanca maximálny výkon, nezvádza k zbavovaniu sa pracovníkov a s tými ostatnými nejako udržať výkon a takisto nezhoršuje vzťahy na pracovisku.

1.2.4 Výkonnostne a sociálne orientovaný prístup v riadení ľudských zdrojov

Pre podniky nie je ľahké vytvoriť optimálny systém stimulov pre udržanie motivácie svojich zamestnancov. Je to spôsobené hlavne faktom, že poznanie motivačného profilu svojich zamestnancov je pre podnik finančne a personálne nákladná záležitosť. Navyše, ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, motivačný profil jedinca je nemenný a vyhovieť potrebám všetkých zamestnancov je z hľadiska podniku nereálne. Preto sa podnik musí rozhodnúť, aké motívy bude podporovať. Môže sa rozhodnúť pre motívy orientované na:

- výkonnosť pracovníkov
- vytváranie pocitu spokojnosti zamestnancov (pracovné a sociálne istoty, medziľudské vzťahy, klíma v organizácii, identifikácia s firmou a s jej cieľmi)

Tento vzťah je označovaný ako konflikt, resp. konkurenčnosť výkonnostného a sociálneho prístupu v konštrukcii pracovných motívov a stimulov. V trhovej ekonomike je forma prejavu tohto rozporu daná objektívnym postavením ľudského činiteľa v činnosti podniku. Ľudský zdroj, ktorý predstavuje jeden z najväčších nákladov na činnosť podniku, musí byť efektívne a hospodárne využívaný. Medzi výkonnostnými, to je prevažne ekonomickými cieľmi organizácie, a sociálnymi cieľmi, ktoré vedú k spokojnosti zamestnancov, je konkurenčný vzťah najmä z krátkodobého hľadiska. Veľkosť personálnych nákladov totiž negatívne ovplyvňuje náklady podniku ako celku a tým aj jeho konkurenčnú schopnosť. Zníženie týchto nákladov prinesie podniku síce krátkodobý efekt, dlhodobo sa však prejaví v nižšej kvalite fungovania ľudských zdrojov a v zhoršení výkonu organizácie. Avšak zdroje pre zabezpečenie sociálnych potrieb sú závislé od ekonomických efektov. Nižšia výkonnosť organizácie zákonite vedie k obmedzeniu sociálnych výdavkov. Ako možné riešenie sa tu ponúkajú rôzne formy účasti zamestnancov na výsledku hospodárenia spoločnosti, prípadne jeho zmena na podielníka na majetku spoločnosti spojená s právom spolurozhodovať. Mažeme teda povedať, že kvalitný, pružne reagujúci a s firmou identifikovaný personál je výsledkom dlhodobého, cieľovo orientovaného prístupu a jeho utváranie si vyžaduje uplatňovanie tak operatívnych (krátkodobých) ako aj strategických (dlhodobých) princípov v riadení ľudských zdrojov (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

2 SYSTÉM ODMEŇOVANIA PODNIKU

2.1.1 Definícia systému odmeňovania a jeho prepojenie s ostatnými personálnymi funkciami

Pre každý podnik je dôležité mať motivovaných zamestnancov. Skúmať motiváciu, prípadne demotiváciu zamestnancov, v ktoromkoľvek podniku nie je ľahké, pretože sa nedá exaktne zmerať. Môže sa však odzrkadliť vo výkone zamestnancov, vo vzťahoch na pracovisku, v neochote spraviť niečo nad rámec svojich povinností a pod.

Ako som už v úvode spomínal, na problematiku motivácie zamestnancov sa chcem pozrieť cez systém odmeňovania spoločnosti ZVS-ENCO, a.s. Primárnym dôvodom (motívom) ľudskej práce je totiž odmena. Prostredníctvom nej si môže zamestnanec zabezpečiť primeranú životnú úroveň, uspokojiť svoje potreby, zrealizovať svoje túžby.

Zamestnanec však nedostane za svoju prácu len mzdu. V súčasnosti sa do popredia, v súvislosti s motiváciou zamestnancov, dostávajú najmä ostatné zložky odmeny. Práve prostredníctvom nich môže podnik svojich zamestnancov účinne stimulovať a podporovať tie aspekty práce, ktoré považuje za dôležité. V nasledujúcom texte preto uvediem základnú charakteristiku systému odmeňovania, jeho štruktúru a úlohy, ktoré by mal v podniku plniť.

Systém odmeňovania sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní zamestnancov podľa ich prínosu, schopností a ich trhovej hodnoty (Amstrong, 1999). Systém odmeňovania rieši v podniku množstvo otázok, ako napr.:

- priority odmeňovania v nadväznosti na strategické aj krátkodobé ciele podniku
- štruktúru celkovej odmeny
- úroveň miezd a platov najmä vzhľadom na konkurencieschopnosť na trhu práce a vlastnú finančnú situáciu
- diferenciáciu miezd a platov na základe mzdových taríf a platových stupníc
- uplatňovanie vhodných foriem miezd
- špecifiká odmeňovania manažérov a špecialistov
- zamestnanecké výhody

- vymedzenie právomoci subjektov podieľajúcich sa na rozhodovaní pri odmeňovaní
- riadenie a kontrola odmeňovania (Kachaňáková, 2001)

System odmeňovania zahŕňa odmeny peňažné (pevné a pohyblivé mzdy), nepeňažné (zamestnanecké výhody a služby) a tiež odmeny nehmotné (uznanie, ocenenie, zodpovednosť).

Celkovú mzdu zamestnanca tvorí pevná a pohyblivá zložka. Podnik musí starostlivo zvážiť, akú váhu týmto zložkám pridelí. Pevná zložka mzdy vzbudzuje istotu vo výške mzdy, zamestnanci však nie sú stimulovaní k vyšším výkonom. Pohyblivou zložkou mzdy sa dá vo veľkej miere ovplyvniť výkon zamestnancov, najmä u robotníckej kategórie zamestnancov.

Celkovú odmenu zamestnanca okrem spomínanej pevnej a pohyblivej zložky mzdy tvoria aj zamestnanecké výhody a služby a nehmotné formy odmeny. Týmto zložkám odmeny sa v posledných rokoch venuje viac pozornosti. Podniky prostredníctvom zamestnaneckých výhod a služieb a prostredníctvom nehmotných foriem odmeny môžu pôsobiť na zamestnancov silne stimulačne. Takisto je to jednoduchý prostriedok na odlišenie sa od konkurencie a možnosť ponúknuť zamestnancom niečo „viac“ ako je bežne používaný štandard.

Pevná zložka mzdy	Pohyblivá zložka mzdy	Zamestnanecké výhody a služby	Nehmotné formy odmeny
Celková mzda			
Celkový zárobok			Celková odmena

Obr.4: Zložky celkovej odmeny zamestnanca (Ing. Joniaková, 2003)

Na systém odmeňovania majú vplyv ako vnútorné (podnikové), tak aj vonkajšie (mimo podnikové) faktory, ktoré podnik pri tvorbe efektívneho systému odmeňovania musí brať do úvahy. Z vonkajších faktorov sú to najmä — fáza hospodárskeho cyklu, intenzita konkurencie, legislatíva, nástroje hospodárskej a sociálnej politiky. Vnútorné faktory reprezentujú hlavne podnikové ciele, konkurencieschopnosť podniku, podnikové zdroje, kvalita riadenia a kvalita ľudských zdrojov (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Na systém odmeňovania sú kladené mnohé požiadavky, ktoré by mal podnik starostlivo zvážiť pri tvorbe systému odmeňovania. Sú to hlavne:

- schopnosť prilákať, stabilizovať a motivovať kvalitných zamestnancov
- podporovať stratégiu, organizačnú štruktúru a podnikovú kultúru
- spravodlivosť v odmeňovaní
- akceptovateľnosť zamestnancami
- transparentnosť
- nákladová prijateľnosť
- súlad s právnymi normami

Ciele, ktoré podnik sleduje prostredníctvom systému odmeňovania sú konfliktné, preto si musí stanoviť priority, ktoré prostredníctvom systému odmeňovania chce dosiahnuť. Jedná sa o tieto ciele - kvalita personálu, individuálna ochota k výkonu, odmeny ako náklad, vnútropodniková spravodlivosť a externá konkurencieschopnosť.

Kvalitný a efektívny systém odmeňovania môže byť v podniku výsledkom aj niekoľkoročnej práce tímu odborníkov. Určitými signálmi nedostatkov v riadení ľudských zdrojov a vo veľkej miere aj nedostatkami v systéme odmeňovania môžu byť:

- nízka úroveň pracovnej morálky a nízke využívanie fondu pracovného času
- pracovná apatia, pasivita pracovníkov a vysoká fluktuácia zamestnancov
- nízka kvalita výroby, nehospodárnosť, plytvanie materiálom
- neochota prijímať zodpovednosť, neochota ku spolupráci
- neochota plniť povinnosti nad rámec stanovených úloh
- nízka úroveň psychologickej pripravenosti na zmeny (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

2.1.2 Mzdový systém, mzdovo tvorené faktory a nástroje mzdového systému

Mzdový systém predstavuje jadro systému odmeňovania. Stanovuje pre jednotlivé kategórie zamestnancov výšku a štruktúru mzdy. Na mzdu zamestnancov má vplyv množstvo faktorov, ktoré je potrebné pri tvorbe mzdového systému zohľadniť. Všeobecne môžeme mzdovo tvorené faktory rozdeliť na:

- vnútropodnikové
 - 1. pracovní funkcia
 - 2. výsledok práce a pracovné správanie
 - 3. mimoriadne okolnosti práce
- mimo- podnikové
 - 4. situácia na trhu práce
 - 5. legislatívne obmedzenia

Prostredníctvom mzdového systému sa v podniku môžu realizovať ciele mzdovej politiky. Vo veľkých firmách tvoria mzdový systém tieto nástroje - podnikový kvalifikačný katalóg, tarifná stupnica, príplatky tarifnej povahy a mzdové formy.

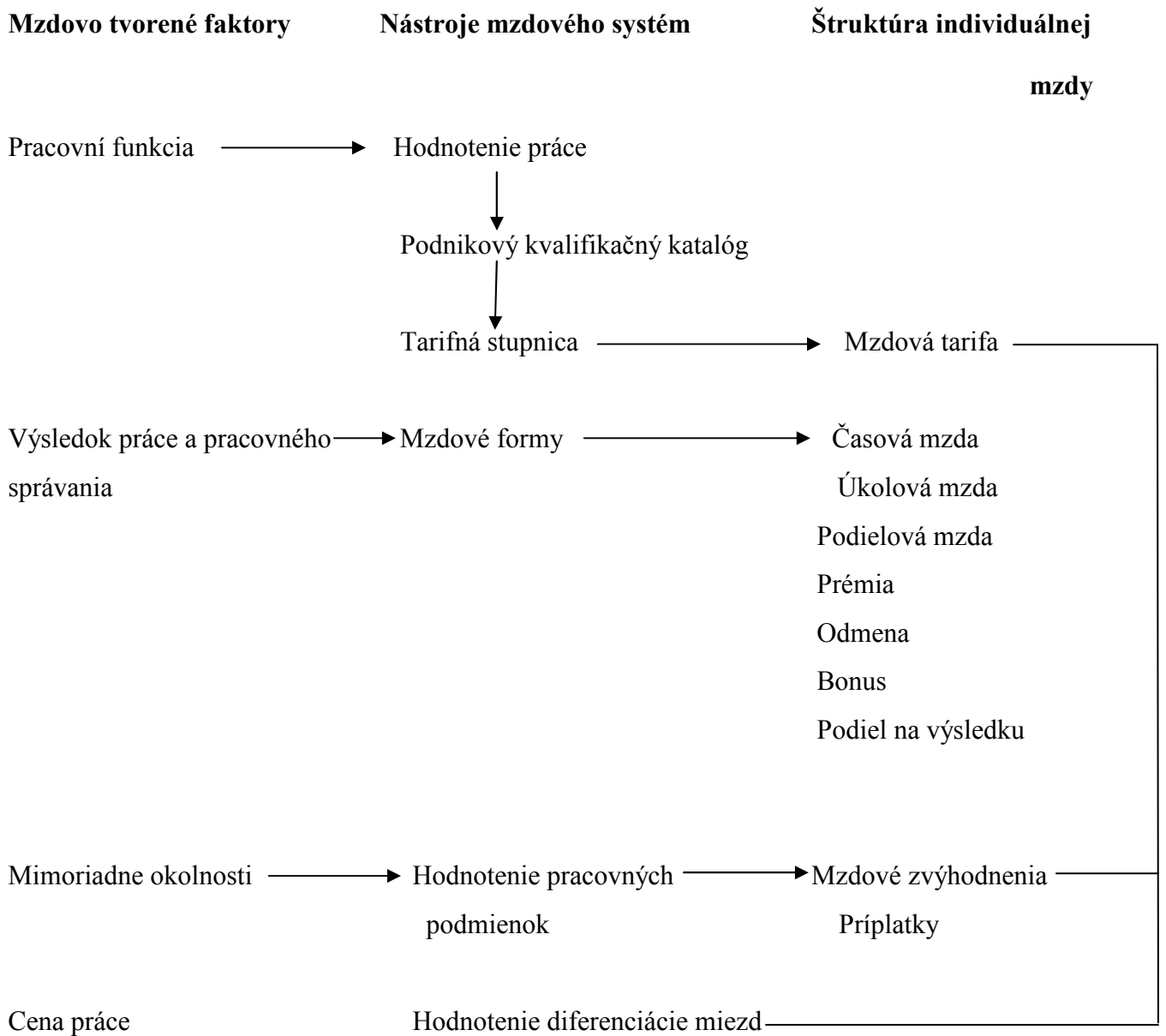
Kvalifikačné požiadavky jednotlivých prác sú zakotvené v podnikových kvalifikačných katalógoch. Odstupňovanie jednotlivých prác naznačuje rozdiely medzi nimi z hľadiska ich zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti. Tým sa získava základ pre tvorbu diferencovaných stupníc mzdových taríf. Každému stupňu sa potom priraduje mzdová tarifa.

Pracovný výsledok a pracovné správanie hodnotí bezprostredne nadriadený manažér pomocou výkonnostných štandardov, noriem, ekonomických ukazovateľov alebo cieľov. Skutočne vykonaná práca je ocenená mzdovými formami, pomocou ktorých je stanovená pohyblivá časť mzdy.

Mimoriadne okolnosti v práci sú stanovené legislatívne, môžu byť dohodnuté takisto v kolektívnej alebo v inej zmluve, alebo sú vymedzené vo vnútorných predpisoch firmy. Sťažené pracovné podmienky tak zamestnancom kompenzujú príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia.

Cena práce odráža krátkodobé výkyvy v ponuke a dopyte po určitej profesii, kvalifikácii alebo pracovných kompetenciách na vonkajšom trhu práce. Znalosť mzdových hladín a mzdových relácií slúži na stanovenie výšky mzdy pre jednotlivé okruhy zamestnan-

cov a na formovanie vnútro podnikovej mzdovej štruktúry (Kliebl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).



Obr.5: Nástroje mzdového systému a ich funkcie pri stanovení mzdy (Kachňáková, 2001)

Pri tvorbe mzdového systému je dôležité zvoliť optimálnu štruktúru mzdy. Vedenie firmy rozhoduje o tom aký význam má byť priznaný tarifnej mzde a akú funkciu majú v hmotnej stimulácii plniť mzdové formy. Veľkosť pohyblivej zložky mzdy závisí od špeci-

fických podmienok zamestnávateľa. Ovplyvňuje ich niekoľko faktorov (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998):

- voľba priority cieľov mzdovej politiky - ak sa napr. najväčšia dôležitosť prikladá zámeru motivovať zamestnancov k výkonu, potom je do mzdového systému zabudovaný relatívne vysoký podiel pohyblivej zložky mzdy
- možnosť pracovníka ovplyvniť výsledok práce - znamená skúmať v akej miere a ktoré aspekty dosiahnutého výsledku môže zamestnanec skutočne ovplyvniť
- merateľnosť výsledku - musí tu existovať možnosť stanoviť pracovné úlohy a merať vykonanú prácu
- efektívny priestor pre jednanie líniového manažéra
- podiel variabilnej zložky mzdy môže byť taký veľký do akej miery môže byť účinne využitý

2.1.3 Základná mzda, mzdové tarify, tarifné sústavy

Mzdový systém má v podniku zabezpečiť spravodlivú diferenciaciu miezd. To však nie je ľahká úloha najmä pre väčšie podniky. Niektoré podniky sa pri stanovení základných mzdových sadzieb úplne spoliehajú na externé mzdové sadzby (stanovené trhom., konkurenciou). Aj keď sa nedá spochybniť, že trhové sadzby významne ovplyvňujú výšku mzdových tarify a miezd, sú nestále a preto neumožňujú vytvoriť stabilnú a spoľahlivú základňu pre odvedenie vnútropodnikových mzdových relácií.

Vo veľkých firmách sa porovnávajú relatívne významy jednotlivých prác pomocou metód hodnotenia práce. Na ich základe sa získavajú podklady pre vytvorenie stabilnej štruktúry relatívnych hodnôt v podniku vykonávaných prác. Pojem hodnota práce vyjadruje relatívnu mieru zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti určitej práce v porovnaní s prácou inou. Hodnota práce môže byť stanovená určitým miestom v poradí, stupňom alebo počtom bodov. Hodnota práce býva potom ocenená mzdovým tarifom.

Stupnicu mzdových tarify tvoria odstupňované mzdové tarify, ktoré sú diferencované tak, aby zohľadňovali relatívne rozdiely medzi prácami v podniku a mzdové relácie

za podobné práce vykonávané v iných podnikoch. Výška a rozpätie mzdového tarifu je ovplyvnená množstvom interných a externých faktorov.

Cieľom tarifnej sústavy je zaistiť spravodlivú diferenciáciu zaručenej (základnej) mzdy. Pod pojmom základná mzda rozumieme pravidelné mesačné ohodnotenie, ktoré zamestnanec dostáva za svoju prácu. Vo väčšine organizácií závisí jej výška od pracovného zaradenia, od množstva odpracovaných hodín, od dĺžky praxe, prípadne počtu odpracovaných rokov, od vzdelania, kvalifikácie a pod (Bajžíková, 1999).

Tarifná sústava zahrňuje kvalifikačné katalógy prác, stupnice mzdových taríf a príplatky tarifnej povahy.

Dôležitú úlohu pri stanovení mzdových tarífov zohrávajú odbory, ktoré sa snažia premietnuť cenu práce hlavne do mzdových taríf, ktoré u väčšiny zamestnancov predstavujú dominantnú zložku mzdy.

V povedomí väčšiny zamestnancov prevláda názor, že uspokojivá výška mzdy, resp. jej zvýšenie, je zo strany zamestnávateľa ten najväčší stimul. Mzdové podnety sú počiťované ako najúčinnšie práve preto, že priamo ovplyvňujú životnú úroveň zamestnancov.

V podmienkach slovenských podnikov to platí o to viac, keďže veľká časť slovenských podnikov ponúka svojim zamestnancom len zákonom stanovenú minimálnu mzdu, ktorá v súčasnosti predstavuje 7600.- Sk.

Využívanie mzdových stimulov v pracovnej motivácii zamestnancov predstavuje významnú oblasť motivácie. Účinky týchto stimulov sú takisto najvýraznejšie a zasahujú najväčší okruh zamestnancov. Mzda býva preto charakterizovaná ako jeden z najväčších podnetov k práci. Spokojnosť s výškou mzdy je síce kladný Činiteľ vo vzťahu k práci, zvyšuje stupeň pracovnej spokojnosti, ale nie je dominantný, ako sa často krát predpokladá. Pre zamestnancov sa na prvých miestach v postoji k práci uvádzajú Činitele ako : charakter práce, medziľudské vzťahy na pracovisku, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, miera informovanosti, perspektíva zvyšovania kvalifikácie a osobného rozvoja a pod.

2.1.4 Výsledok práce a pracovného správania

2.1.4.1 Stimulačné funkcie mzdových foriem a zásady ich uplatňovania

Mzdové formy plnia funkciu stimulu na zlepšenie individuálneho, skupinového, či podnikového výsledku. Peňažne oceňujú výsledky práce, hospodárenia s vecnými a finančnými prostriedkami a pracovné správanie. Podnik uplatňuje mzdové formy z niekoľkých dôvodov:

- umožňujú mu vytvoriť prehľadný vzťah medzi mzdou a výsledkom
- posilňuje výkonovo orientovanú podnikovú kultúru
- posilňuje záujem o individuálnu a kolektívnu prácu
- sústreďuje úsilie zamestnancov na priority
- získava zamestnancov, ktorí sú schopní a ochotní podávať výkon za primeranú mzdu
- zlepšujú postavenie zamestnávateľa v oblasti mzdovej konkurencie
- umožňujú podieľať sa na úspechu firmy (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

Mzdovým formám sa pripisujú rôzne stimulačné funkcie najmä to , že sústreďujú pozornosť a úsilie pracovníkov, na také výsledky, ktoré sú podstatné pre úspech podniku. Mzdové formy zvyšujú identifikáciu zamestnancov s podnikom, zvyšujú ich spoluzodpovednosť a zároveň ich motivujú. Prostredníctvom nich podnik diferencuje pohyblivú časť mzdy v závislosti od prínosu, pričom sa neuznáva a neodmeňuje úsilie, ale len spomínaný prínos. Zároveň sa zlepšujú podmienky na získavanie a udržanie vysoko kvalifikovaných pracovníkov a zlepšuje sa koordinácia mzdových nákladov s produktivitou podniku (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Účinnosť“ mzdových foriem je závislá od rešpektovania niekoľkých zásad, ktoré je nutné dodržiavať pri ich zavedení a používaní. Medzi základné zásady patria:

- jednotliví zamestnanci musia poznať štandardy požadovaného výkonu
- zamestnancom by malo byť umožnené plniť tieto úlohy a výkonové štandardy počas celého obdobia, za ktoré sú výsledky hodnotené

- zamestnanci môžu ovplyvniť výkon zmenou svojho správania a svojim rozhodnutím
- formy mzdy by mali byť dostatočne zrozumiteľné a zamestnanci by ich mali poznať
- vyplácať mzdu bezprostredne po splnení úlohy
- nesklamáť očakávania zamestnancov, že efektívny výkon alebo určité správanie prinesie primeranú mzdu
- spoluúčast' zamestnanca na tvorbe a zmene mzdových foriem
- vyškolit' vedúcich pracovníkov aby si osvojili zručnosti potrebné k maximálnemu využitiu motivačného priestoru mzdových foriem (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

2.1.4.2 Druhy mzdových foriem

Na klasifikáciu mzdových foriem existuje v literatúre množstvo názorov. Ako už bob spomínané, mzdové formy odmeňujú výsledok práce a pracovité správanie zamestnanca. Klasifikácia mzdových foriem je odvodená práve z výkonu zamestnancov, a to podľa toho, či výkon už odvedený bol, alebo sa zamestnanec, zaviazal výkon ešte len odvieť.

Mzdové formy delíme na základné a doplnkové. V rámci základných mzdových foriem môže byť zamestnanec odmenený za dosiahnuté výsledky práce (už odvedené) alebo za očakávané výsledky práce, ktoré sa zaviazá odvieť. Mzdové formy teda delíme na:

1. Mzdové formy za dosiahnuté výsledky práce
 - Časová mzda a jej modifikácie
 - úkolová mzda
 - prémie
 - odmeny
 - bonusy
2. Mzdové formy za očakávané výsledky práce – penzumované mzdy
 - zmluvná mzda
 - mzda s meraným denným výkonom
 - programová mzda

2.1.5 Mimoriadne okolnosti práce – hodnotenie pracovných podmienok

Legislatívne sú stanovené minimálne mzdové zvýhodnenia, na ktoré má zamestnanec nárok, pri splnení taxatívne vymedzených skutočností. Mzdové zvýhodnenia sú osobitnými zložkami mzdy, ktoré kompenzujú neštandardnosť podmienok vykonávanej práce (zákoník práce).

1. Mzda za prácu nadčas

Za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej vo výške 25% jeho priemerného zárobku..

2. Mzda a náhrada mzdy za sviatok

Za prácu vo sviatok patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 50% jeho priemerného zárobku. Ak zamestnanec nepracoval, lebo sviatok pripadol na pracovný deň, dostáva mzdu vo výške jeho priemerného zárobku. .

3. Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu

Zamestnancovi patrí za nočnú prácu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie najmenej 20% minimálneho mzdového nároku ustanoveného v Zákoníku práce za hodinu práce pre I. stupeň.

4. Mzdové zvýhodnenie za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom prostredí

Zamestnancovi patrí mzdové zvýhodnenie za prácu v sťaženom a zdraviu škodlivom prostredí, pri ktorom je ohrozený život alebo zdravie zamestnanca. Jedná sa o profesionálne infekcie, ionizujúce žiarenie alebo neionizujúce žiarenie, chemické karcinogény, chemické škodliviny alebo fyzikálne vplyvy ako napr. prach, teplota, hluk, vibrácie, zvýšený tlak vzduchu. Za prácu v takomto prostredí patrí zamestnancovi popri dosiahnutej mzde

aj mzdové zvýhodnenie minimálne vo výške 20% minimálneho mzdového nároku ustanoveného v Zákonníku práce za hodinu práce pre I. stupeň.

2.1.6 Zamestnanecké výhody a služby

Zamestnanecké výhody sú také formy nepenažných odmien, ktoré organizácia poskytuje zamestnancom za to, že sú v pracovnom pomere v konkrétnej organizácii. Pri ich udeľovaní sa neprihliada na výkon zamestnanca, ale môže sa prihliadať na funkciu, na postavenie zamestnanca, na dĺžku zamestnania v organizácii, prípadne na zásluhy. Zamestnanecké výhody môžeme rozdeliť do troch skupín (Bajzíkova, 1999):

1. Výhody sociálnej povahy

(podnikové dôchodky, životné poistenie, dôchodkové poistenie, podnikové pôžičky, jasle, materská škôlka, rekreačné zariadenia a pod.)

2. Výhody, ktoré majú vzťah k práci

(stravovanie, výhodnejší predaj podnikových výrobkov zamestnancom, vzdelávanie hradené organizáciou a pod.)

3. Výhody spojené s postavením v organizácii

(pridelené auto, platený telefón v byte, nárok na odev, bezplatné bývanie a pod.)

Niektoré zamestnanecké výhody získavajú zamestnanci povinne zo zákona, niektoré si vyberajú podľa svojho uváženia, na niektoré priplácajú, iné sú bezplatné. Každý zamestnanec však má inú predstavu o výhodách a jeho preferencie ovplyvňuje vek, pohlavie, počet detí, životné podmienky, dĺžka zamestnania, povaha vykonávanej práce. Keďže existujú rozdiely v preferenciách zamestnancov, organizácie začali poskytovať voliteľný systém zamestnaneckých výhod, alebo celých blokov tzv. kafetéria systém. Zamestnancovi je pridelené konto s príslušnou čiastkou, ktorá je určená na sociálne výhody a služby. Zamestnanec si z podnikovej ponuky vyberie konkrétnu službu a za peniaze si ju „kúpi“.

Voliteľný systém zamestnaneckých výhod je pre organizáciu a pre jej zamestnancov výhodný z viacerých dôvodov:

- zamestnanecké výhody predstavujú vo svete stále vzrastajúcu zložku celkových odmien, Čiže sú významnou nákladovou položkou, voliteľný systém je úsporný a predstavuje možnosť lepšej kontroly nákladov
- umožňuje účelnejšie vynakladať prostriedky, je pestrejší a prítiažlivejší systém tým, že umožňuje zamestnancovi, aby si zvolil svoj blok, vedie k zvýšeniu informovanosti o zamestnaneckých výhodách
- je užitočný pri získavaní a stabilizácii zamestnancov
- umožňuje lepšiu kontrolu nad rozdeľovaním výhod, pretože voľba každého zamestnanca je evidovaná

Kafetéria systém sa v praxi vyskytuje v troch základných formách (Kleibl, Dvořáková, 1993):

1. Systém jadra - sociálne služby sú rozdelené na pevnú zložku (jadro) a pohyblivú zložku (voliteľný blok). Jadro nie je voliteľné a má zabezpečiť určitú mieru minimálneho sociálneho zabezpečenia pre všetkých zamestnancov. Do voliteľného bloku sú zahrnuté služby, ktoré si môže zamestnanec vyberať podľa svojich individuálnych potrieb.

2. Systém bufetu - zamestnanec môže v rámci svojho rozpočtu požiadať o ním preferované výhody. Zložky systému sociálnych výhod sú primárne vytvorené na základe preferencií zamestnancov. Pokiaľ pracovník nevyužije pri bufetovom systéme svoje právo voľby, zamestnanecké výhody a služby sú mu pridelené tak, ako pred zavedením kafetéria systému. Pri systéme bufetu majú zamestnanci väčšiu možnosť voľby ako pri systéme jadra.

3. Alternatívny menu systém - pri tomto systéme sa dopredu vytvoria bloky výhod podľa štruktúry potrieb rôznej skupiny zamestnancov. Tieto bloky sú uzavreté a zamestnanec s právom voľby si môže vybrať iba jeden. Výhodou tohto systému sú nižšie režijné náklady. Nevýhodou je to, že požiadavka individualizácie nie je splnená.

Nevýhodou kafetéria systému je jeho administratívna náročnosť. Aby voliteľný systém zamestnaneckých výhod splňal svoj účel, musia byť zamestnanci o ňom dostatočne a vhodným spôsobom o informovaní.

Zamestnanecké výhody môžeme rozdeliť do niekoľkých základných skupín aj podľa iných kritérií ako napr.(Bartoničková, 2003): finančné služby, zdravotná starostlivosť, rozvoj a vzdelávanie. voľný čas, profesionálne zázemie, sociálny mix. Konkrétne zloženie portfólia by malo byť v každej firme unikátne. V každej kategórii totiž existuje niekoľko desiatok až stoviek produktov alebo služieb, ktoré môže podnik ponúknuť a z ktorých si môže zamestnanec vybrať. Tým, že v podniku existuje možnosť výberu zamestnaneckých výhod a služieb je pre podnik omnoho jednoduchšie udržať motiváciu svojich zamestnancov a tak isto si podnik môže byť istý, že prostriedky vyhradené na tento účel vynaložil najlepšie ako sa dalo. To si však v prvom rade vyžaduje zistiť, o aké zamestnanecké výhody a služby by bol v podniku záujem napr. dotazníkovým prieskumom., osobným pohovorom s reprezentujúcou vzorkou zamestnancov apod.

2.1.7 Nehmotné formy a odmeny

Hmotná stimulácia zamestnancov je veľmi úzko previazaná s nehmotnou. Všeobecne platí, že čím je podnik vyspelejší. tým je rozmanitosť využívaných princípov a metód nehmotnej aj hmotnej stimulácie väčšia. Najviac používané princípy, metódy a formy nehmotnej stimulácie sú:

2.1.7.1 Úspech pochvala a kritika

Úspech je odmena sama o sebe, nikdy však nestačí. Úspešní zamestnanci chcú aj uznanie. Dokonca aj obyčajné ďakujem je dôležitou a málo používanou odmenou, ktorá nič nestojí. Zamestnanci tiež ocenia., keď sa s nimi počíta pri takých udalostiach ako sú napr. výjazdové porady, na ktorých sa hovorí o stratégii spoločnosti. Tieto udalosti patria do programov rozvoja, ktoré dôležité na udržanie spokojnosti v zamestnaní, zvyšovanie zodpovednosti, ako aj pre kariéru a osobný rast. Nehmotné formy odmeny majú pre zamestnancov moti-

vačne vyššiu hodnotu ako finančné odmeny a preto si ich aj zamestnanci dlhšie zapamätajú (Heller, 2001).

Chvála a kritika majú jedno spoločné - sú dôležité v pravý čas a na pravom mieste. Je treba klásť dôraz na to, čo zamestnanci robia dobre a to pochváliť. Ak sa zamestnanci dopustia omylu, musíme im povedať úplne konkrétne, čo urobili zle. Uistíme ich, že naša mienka o nich je dobrá, nie však o ich súčasnom výkone a dáme jasne najavo, že káranie je ukončené (Stýblo 2006).

V rukách vedúcich je povzbudzovanie veľmi významný nástroj, ktorým pomáhajú svojim zamestnancom objaviť stimulačnú hodnotu obsahu práce. Ide tu o neformálne hodnotenie, v ktorom by mali byť zdôraznené hlavne pozitívne prvky. Neformálne hodnotenie ovplyvňuje ako rovinu racionálnu - obsahovou rovinu, tak rovinu pôžitkovú - emocionálnu. V rovine racionálnej ide o spätnú väzbu. Vedúci tu dáva zamestnancovi informácie o tom, ako jeho výkon odpovedá alebo neodpovedá očakávaniam. V rovine emocionálnej zamestnanec cíti, že on a jeho práca sú pre podnik dôležití. Zvyšuje sa jeho sebadôvera, rastie u neho presvedčenie, že je schopný podať ešte väčší výkon. Celkovo sa povzbudzuje jeho motivácia a ochota pracovať.

Neformálne neverejné hodnotenie môže prerásť až do hodnotenia verejného. Výrazné úspechy sa prezentujú aj na poradách, môžu sa vyvesovať na nástenkách vo vnútri i mimo podniku, pričom hľadajú stále nové cesty, ako zamestnancom poďakovať a vyjadriť uznanie.

Formalizované hodnotenie má takisto svoj význam. Podnikové rituály sú súčasťou podnikovej kultúry a večierok, na ktorom sú ocenení najlepší zamestnanci, môže byť veľmi silným povzbudením a výraznou odmenou pre ocenených (Provazník, 1996).

Celkovo môžeme povedať, že výrazné stimulačné účinky majú na zamestnancov všetky aktivity manažmentu, ktorými dávajú zamestnancom najavo ich dôležitosť pre podnik a ktorými vyjadrujú rešpekt a uznanie ich práci.

2.1.7.2 Účinná, bezkonfliktná a efektívna komunikácia, štýl vedenia

V podnikoch je nevyhnutná obojstranná komunikácia, ktorá je potrebná predovšetkým k tomu, aby manažment mohol priebežne informovať zamestnancov o jednotlivých oblastiach podnikovej politiky a podnikových plánoch, ktoré sa ich týkajú a zároveň aby zamestnanci mohli ihneď reagovať svojimi názormi na zámery a činnosť manažmentu.

Schopnosť a umenie nadriadených stimulovať svojich spolupracovníkov tvorí súčasť tzv. „mäkkých metód“ riadenia v zmysle stimulovania k aktívnemu a iniciatívnemu plneniu zadaných úloh. Stimulačné umenie manažéra predpokladá, že dokáže najmä zjednotiť záujmy stimulovaných zamestnancov s cieľmi podniku. Spojenie osobného záujmu a pracovného úsilia účastníka riadeného procesu s potrebami nadradenej sústavy je poslaním stimulačnej aktivity manažéra. Stimulovanie je teda súčasťou manažérskej funkcie vedenia ľudí (Vodáček, 1991).

2.1.7.3 Pracovné podmienky a režim práce

Záujem podniku vytvárať pre svojich zamestnancov lepšie podmienky pre ich prácu má dvojitý efekt:

- ✓ Primárne sa lepšie pracovné podmienky prejavia v zlepšení výkonu, v dôsledku menšej únavy a lepšej pracovnej pohody
- ✓ Druhotne sa zlepšuje vzťah medzi podnikom a zamestnancami, pretože starostlivosťou o zamestnancov dáva podnik jasne najavo, že si svojich zamestnancov váži a že mu na nich záleží

V úsilí o stabilizáciu zamestnancov zohráva práve táto forma stimulácie jednu z najdôležitejších úloh. Ide napr. o technologický režim, intenzitu práce a pracovné prostredie vrátane rizík ohrozenia zdravia pri práci, o snahu vytvoriť prostredie, v ktorom by zamestnanci cítili pohodu (hudba, kvety, obrazy, praktický, pohodlný a atraktívny nábytok) Nepriaznivé pracovné prostredie stupňuje záťaž človeka a ohrozuje jeho zdravotný stav. Ide o vplyv fyzikálnych a socio-psychologických faktorov.

Medzi fyzikálne faktory pracovného prostredia zaradíme-(Szarková, 2000) osvetlenie, farebnú úpravu pracovného prostredia, hluk, mikroklimatické podmienky (teplota, vlhkosť a prúdenie vzduchu), čistotu ovzdušia a žiarenie (ionizujúce a neionizujúce žiarenie).

Medzi sociálno-psychologické faktory práce a pracovného prostredia patria obohacovanie práce, najmä znižovanie jej monotónnosti, vhodný výber a rozmiestňovanie zamestnancov v súlade s ich kvalifikáciou, vlastnosťami a záujmami. ako aj zlepšovanie interpersonálnych vzťahov na pracovisku. Popri formálnych vzťahoch sa rozvíjajú na každom pracovisku aj neformálne vzťahy, ktoré sú dôležitým faktorom ovplyvňujúcim psychologickú klímu v pracovnom zoskupení, ako aj vzťah k práci jednotlivých členov (Kachaňáková, 1999).

Z hľadiska udržania a stabilizovania pracovnej výkonnosti zamestnancov majú veľký význam pracovné prestávky. Stanovenie času zaradenia pracovných prestávok, ako ich dĺžky závisí od druhu, formy a intenzity pracovného zaťaženia, ako aj od vplyvu pracovného prostredia. Prestávky znižujú premenlivosť pracovného výkonu v priebehu pracovného dňa, znižujú jednotvárnosť práce a podporujú celkovú pracovnú pohodu a spokojnosť ľudí (Mayerová, 1997).

Atraktivitu pracovného miesta a tým zvýšenie motivácie zamestnanca môže vyvolať aj pružná pracovná doba. Flexibilita pracovnej doby môže byť (Palán):

- a. v dĺžke pracovnej doby (chronometrická)
 - zmluva na dĺžku ročnej doby
 - skrátený úväzok — pravidelný alebo nepravidelný (podľa potreby oboch strán)
 - job sharing
 - postupné skracovanie pracovnej doby
- b. v umiestnení pracovnej doby (chronologická)
 - kĺzavá pracovná doba
 - pružný pracovný týždeň, prípadne mesiac
- c. dištančná práca - pracovník pracuje doma, ale musí byť v dosahu v dohodnutú dobu

2.1.7.4 Externé stimulačné faktory

Pracovnú ochotu ovplyvňujú stimulačne aj také faktory, ktoré majú širší než podnikový rámec. Jedná sa o celkový image podniku, ako je vnímaný v celospoločenskom kontexte, akú má povest', akú prestíž. Platí tu priama závislosť : čím je podnik spoločensky uznávanejší a prestížnejší, tým viac tento fakt stimuluje k práci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SPOLOČNOSTI ZVS-ENCO A.S.

3.1 Profil a charakteristika ZVS-ENCO a.s.

Obchodné meno: Združená výrobná spoločnosť- ENCO a.s.

Sídlo: Štúrova 1

018 41

Dubnica nad Váhom

Právna forma: akciová spoločnosť

Počet zamestnancov: 358

Predmet činnosti:

- výroba mlynských, pekárenských a cestovinárskych výrobkov a trvanlivého pečiva
- výroba potravinárskych koncentrátov, prísad a pochutín
- nákup a predaj potravinárskych výrobkov a obilovín. mlynských, cestovinárskych, pekárskych a cukrárskych výrobkov, potravinárskeho tovaru, krmív
- cestná, motorová, nákladná doprava
- činnosť organizačných a ekonomických poradcov — marketingové služby pre výrobu
- opravy strojového parku a mechanických častí technologických zariadení, opravy a údržby dopravných zariadení, áut
- nákup a predaj sortimentu drogerie, suvenírov, papiernictva a hygienických potrieb. ovocia, zeleniny, potravinárskych výrobkov. obilovín a krmovín
- poradenská, obchodná a sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby, nákupu a predaja potravinárskych výrobkov, obilovín a krmovín
- vykonávanie laboratórných prác
- prieskum trhu
- tvorba, výroba a organizovanie reklamy

- služby stavebnými mechanismy, prípravné stavebné práce
- maliarske a sklenárske práce, murárstvo, obkladačské práce

3.1.1 História a súčasnosť spoločnosti

Združená výrobná spoločnosť, akciová spoločnosť so sídlom v Dubnici nad Váhom je moderný priemyselný komplex, ktorý tvoria tri výrobné závody:

1. Mlyn
2. Pekáreň s cukrárňou
3. Cestovináreň

Mlyn

Súčasná akciová spoločnosť bola založená 1. mája 1992, avšak historicky nadväzuje na takmer 200-ročnú mlynsku výrobu v meste doklady z histórie mlyna pochádzajú z prelomu 18. a 19. storočia. V terajšom objekte sa vtedy nachádzal drevený mlyn na vodný pohon. Jeho denná spracovateľská kapacita dosahovala pred zničením počas 2. svetovej vojny 60 ton. Začiatok novodobej histórie sa datuje od roku 1947, keď sa začalo s novou výstavbou, ktorá sa ukončila v roku 1950. Počas obdobia svojej existencie prešiel mlyn rozsiahlou modernizáciou, ktorá pokračuje aj v súčasnosti. V súčasnej dobe má mlyn dennú spracovateľskú kapacitu 235 ton pšenice a 80 ton raže. Zároveň disponuje silom s kapacitou 18.000 ton. Vyrába široký sortiment vysokokvalitných múk vhodných pre pekárske, cestovinárske a pečivárenské účely. Do maloobchodnej siete dodáva štyri druhy múk v spotrebiteľskom balení.

Pekáreň s cukrárňou

Začiatok pekárskej a cukrárskej výroby je spojený s vybudovaním veľkopekárne, ktorá bola uvedená do prevádzky v roku 1965. Disponovala dvoma priebežnými pecami nemeckej výroby. Výkon za 24 hodín predstavoval 35.000 kg chleba a 130.000 ks rožkov. Technologické zariadenia holi priebežne modernizované (výmena pecí, rekonštrukcia KVT, droždňová technológia prípravy cesta.). Mimoriadny dôraz je kladený na vysokú kvalitu a čerstvosť ponúkaných výrobkov, čo firme umožňuje obstať vo vysoko konkurenčnom prostredí.

Cestovináreň

Cestovináreň bola uvedená do prevádzky vo februári 1966. Od svojho vzniku používala technologické zariadenia renomovaných talianskych výrobcov. Celková výrobná kapacita v tomto období bola 24 ton denne a prevádzkované boli tri výrobné linky. Počas celého obdobia existencie spoločností prebiehala inovácia technologických zariadení v zmysle vývoja cestovinárskej technológie podľa najnovších poznatkov. Cestovináreň disponuje najpokrokovejšou technológiou, ktorá je dostupná na trhu. Súčasná výrobná kapacita cestovinárne je na svetovej úrovni - 60 ton denne. Produkuje vaječné, nevaječné a grahamové cestoviny v širokom sortimente.

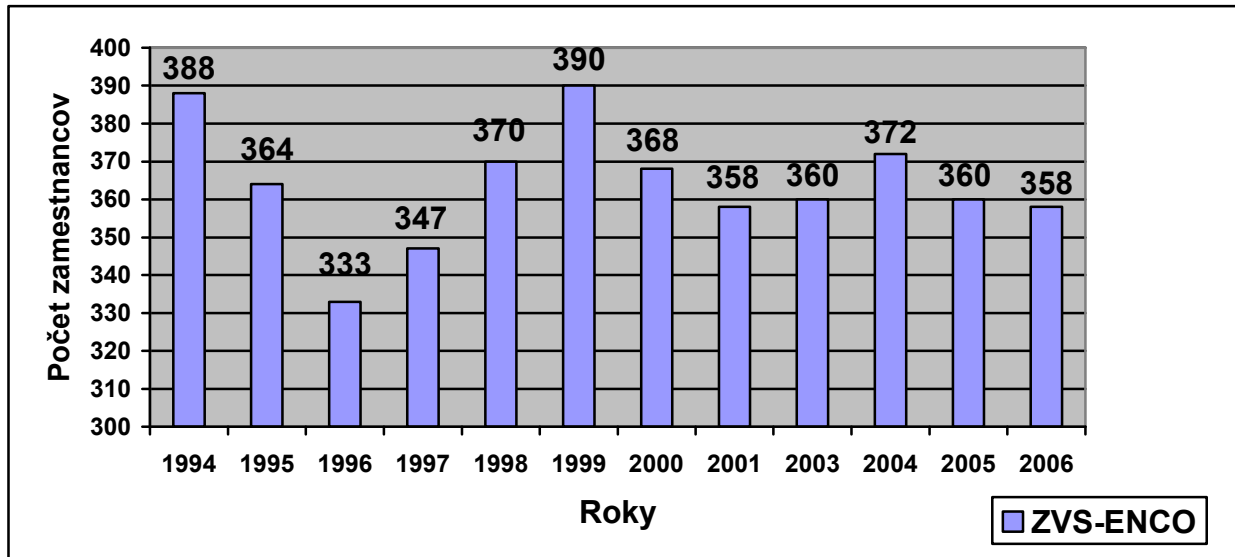
3.1.2 Základné údaje o zamestnancoch spoločnosti ZVS-ENCO a.s.

Spoločnosť zamestnáva od roku 1994 po súčasnosť počet zamestnancov pohybujúcich sa približne okolo Čísla 350. Kolísanie počtu zamestnancov v jednotlivých rokoch a v jednotlivých závodoch bolo spôsobené meniacim sa dopytom po jednotlivých výrobkoch spoločnosti. Spoločnosť mala a má záujem byť popredným výrobcom mlynských a cestovinárskych výrobkov na slovenskom trhu. Preto svoju produkciu čo možno v najväčšej miere prispôsobuje požiadavkam trhu, čo sa samozrejme odrazilo v zmenách v počte a v štruktúre zamestnancov."

Roky	Pekáreň	Cestovináreň	Mlyn	ZVS-ENCO
1994	86	70	90	388
1995	77	66	92	364
1996	70	62	85	333
1997	73	66	88	347
1998	72	72	88	370
1999	75	82	86	390
2000	75	82	83	368
2001	79	80	82	358
2003	84	66	90	360
2004	83	77	86	372
2005	85	76	76	360
2006	84	77	76	358

Tab.1: Počet zamestnancov ZVS-ENCO a.s. v jednotlivých rokoch

Nasledujúci graf bližšie poukazuje na kolísanie počtu zamestnancov v spoločnosti.



graf.1: Kolísanie celkového počtu zamestnancov ZVS-ENCO a.s.

Spoločnosť ZVS-ENCO zamestnávala v roku 2006 spolu 358 zamestnancov. Pomer mužov a žien bol približne rovnaký / 53% mužov a 47% žien /.

Podľa veku tvoria najväčšiu kategóriu zamestnancov zamestnanci vo veku 41 až 50 rokov, ktorí spolu tvoria 33% všetkých zamestnancov. Nezanedbateľná je aj skupina zamestnancov vo veku 31 až 40 rokov, ktorá predstavuje 31%. Zamestnancov do 30 rokov je v ZVS-ENCO spolu 22% a zamestnanci starší ako 50 rokov tvoria spolu 14%.

Vek	Muži	ženy	spolu abs.	spolu v %	
18-25	22	6	28	8%	22%
26-30	29	21	50	14%	
31-35	23	19	42	12%	31%
36-40	32	35	67	19%	
41-45	33	26	59	17%	33%
46-50	20	40	60	17%	
51-55	21	20	41	11%	14%
56-60	10	1	10	3%	
Σ	190	168	358	100%	

Tab..2: Veková štruktúra zamestnancov ZVS-ENCO a.s.

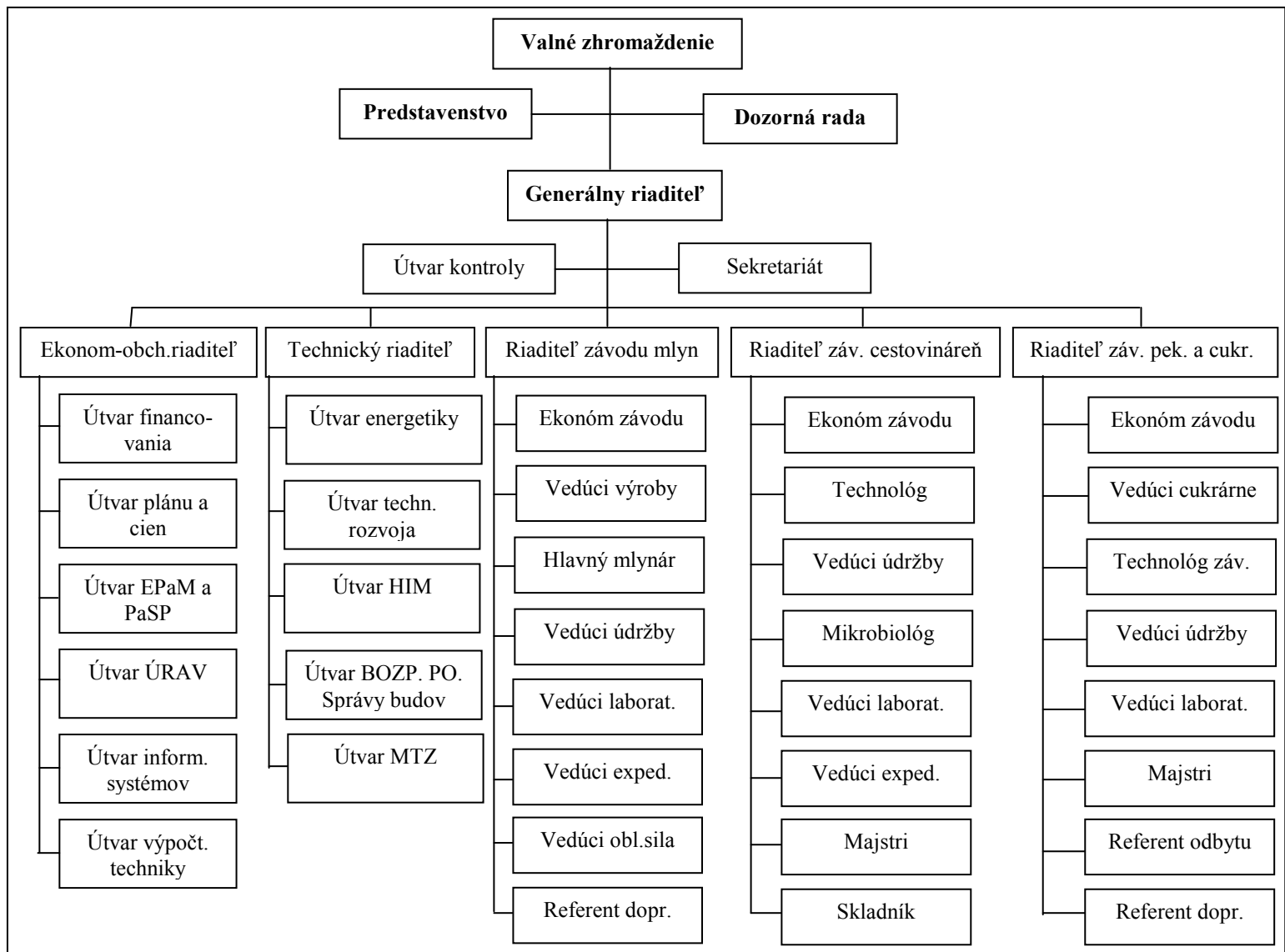
V nasledujúcej tabuľke je uvedená štruktúra zamestnancov podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania s prihliadnutím na vekovú štruktúru zamestnancov.

stupeň vzdelania	roky																Σ	
	18-25		26-30		31-35		36-40		41-45		46-50		51-55		56-60			
	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	p/ž	Σ	Σ
neuk.zákl.vzd.	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
ukonč.zákl.vzd.	1	0	1	0	0	0	4	3	4	3	22	20	9	5	1	0	42	31
vyučenie	5	2	30	14	23	7	33	12	26	8	18	9	19	7	7	0	161	59
stredošk.vzdel.	5	1	2	0	0	0	1	0	3	0	5	4	0	0	0	0	16	5
úplné str.vzdel.	16	2	15	5	17	12	23	15	18	11	10	3	10	8	2	1	111	56
vysokoškolské	0	0	2	2	2	0	5	5	8	4	5	4	3	0	0	0	25	15
Σ	28	6	50	21	42	19	67	36	59	26	60	40	41	20	10	1	358	168

Tab.3: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov

p – počet zamestnancov

ž – počet žien



Obr.6: Organizačná štruktúra spoločnosti ZVS-ENCO a.s.

3.2 Systém odmeňovania spoločnosti ZVS-ENCO a.s.

Spoločnosť má systém odmeňovania podrobne prepracovaný a venuje mu aj náležitú pozornosť vo viacerých vnútropodnikových dokumentoch. Odmeňovaniu sa venuje pomerne veľká časť podnikovej kolektívnej zmluvy, kde sa spoločnosť zaväzuje:

- vyplatiť svojim zamestnancom mzdu za vykonanú právu
- zabezpečiť rast mzdy oproti priemernej mzde za predchádzajúce obdobie
- poskytnúť odmeny pri pracovných a životných výročiach svojich zamestnancov

- poskytovať zdravotnú, sociálnu a rekreačnú starostlivosť pre svojich zamestnancov podľa vymedzených pravidiel

Kolektívna zmluva spoločnosti sa pripravuje v nadväznosti na kolektívnu zmluvu vyššieho stupňa, ktorú vytvára Zväz mlynárov a pekárov. Kolektívna zmluva spoločnosti rešpektuje ustanovenia kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa, no obsahuje aj výhody pre zamestnancov nad dohodnutý rámec.

Kolektívna zmluva spoločnosti sa každý rok prehodnocuje, najmä v mzdových otázkach. Je v nej dohodnutý každoročný nárast miezd zamestnancov, pričom spoločnosť vychádza najmä z plánovaného stavu zamestnancov, plánu výroby a očakávaného hospodárskeho výsledku.

Ďalší rozsiahly dokument venovaný systému odmeňovania sa nazýva Vnútropodnikový mzdový systém. Zaoberá sa podrobne výškou a štruktúrou odmeny pre jednotlivé kategórie zamestnancov. Keďže legislatíva v oblasti odmeňovania nie je stála a vyžaduje si pomerne časté korekcie, spoločnosť to rieši vydávaním dodatkov ku vnútropodnikovému mzdovému systému.

Zmienku o mzde nájdeme aj v pracovnom poriadku spoločnosti, keďže sú v ňom vymedzené práva a povinnosti zamestnancov a zamestnávateľa v pracovno-právnom procese.

Zamestnanci sú so všetkými dokumentmi oboznámení už pri prijímacom pohovore a zároveň majú kedykoľvek možnosť do spomínaných dokumentov nahliadnuť na personálnom oddelení spoločnosti. V prípade nejasností sa so svojimi otázkami môžu obrátiť na svojho nadriadeného alebo priamo na personálne oddelenie spoločnosti.

Systém odmeňovania platný pre všetkých zamestnancov ZVS-ENCO, a.s., s výnimkou vrcholového vedenia, ktorých mzdové náležitosti sú individuálne dohodnuté formou manažérskych zmlúv.

Systém odmeňovania spoločnosti je postavený na týchto základných právnych normách:

- Zákonník práce

- Zákon o minimálnej mzde a príslušné nariadenia vlády
- Zákon o kolektívnom vyjednávaní
- Zákon o sociálnom fonde

3.2.1 Štruktúra celkovej odmeny zamestnancov, základná mzda

Ako už bob spomenuté, spoločnosť má vypracovaný vlastný vnútropodnikový mzdový systém, ktorý býva aktualizovaný a v ktorom sú uvedené všeobecné a špecifické podmienky odmeňovania.

Základné mzdové náležitosti sú so zamestnancami dohodnuté v pracovných zmluvách, resp. v dohodách o zmene pracovnej činnosti.. Pri vyčíslení základnej mzdy, sa u všetkých robotníckych kategórií zamestnancov, používajú hodinové resp. mesačné mzdové tarify. Zamestnancom sú mzdové tarify priznané podľa mzdového stupňa. Mzdový stupeň sa stanoví na základe porovnávania vykonávanej práce s príkladom pracovnej činnosti uvedenom v podnikovom kvalifikačnom katalógu, ktorý sa opiera o odvetvový katalóg pracovných činností. Kvalifikačné požiadavky sú v podnikovom katalógu stanovené len orientačne.

Novoprijatí absolventi SŠ a VŠ na skúšobnú dobu troch mesiacov sú zaradení podľa podnikového katalógu pracovných činností nasledovne:

- Absolventi SŠ → 1 .stupeň
- Absolventi VŠ → 3. stupeň

a to bez nároku na ďalšie zložky mzdy. Až po skončení trojmesačnej skúšobnej doby je možné zamestnancovi priznať príslušnú mzdovú tarifu a takisto všetky ostatné mzdové nároky.

Základná mzda sa teda určuje na základe stupnice mzdových taríf. Spoločnosť má vytvorenú sedem stupňovú integrovanú tarifnú stupnicu. Mzdové tarify sú stanovené absolútnou výškou, spoločnosť nevyužíva možnosť rozpätia mzdovej tarify. Jedná sa teda o tarifnú stupnicu s pevnými mzdovými tarifami.

Mzdový stupeň	Sadzba v % (SK/hod)
1	100,0%
2	129%
3	139%
4	149%
5	160%
6	170%
7	181%

Tab.4. Mzdové tarify firmy ZVS-Enco.a.s.

Vo vyššie uvedenej tabuľke sú uvedené mzdové tarify, nie však v absolútnom vyjadrení, ale len v percentuálnom, aby som poukázala na rozdiel v hodinovej resp. v mesačnej sadzbe medzi jednotlivými stupňami (1.stupeň = 100%). Z tabuľky je vidieť približne rovnaký desať percentný nárast mzdového tarifu oproti každému predchádzajúcemu mzdovému stupňu.

Na tomto mieste nechcem hodnotiť výšku mzdových sadzieb resp. základnej mzdy. To by bola skôr otázka pre zamestnancov podniku, pretože ak má mzda na nich pôsobiť stimulačne, musí byť spravodlivá a musí mať určitú výšku, ktorú zamestnanec očakáva. Všeobecne sú však reálne mzdy na Slovensku nízke a asi iba malé percento zamestnancov by vyjadrilo spokojnosť s výškou svojej mzdy, ale posledné dva roky nastal dosť značný rast hospodárstva a možnosť zamestnať sa v iných odvetviach priemyslu, takže mzdy sa od toho momentu mierne dvíhajú.

3.2.2 Mzdové formy

Časová mzda sa stanovuje na základe mesačného mzdového tarifu, resp. je základná mesačná mzda stanovená dohodou.

Naturálna mzda sa tiež v spoločnosti využíva, ale nie je vyplácaná mesačne. Jej vyplatenie je podmienené šesť mesačným pôsobením zamestnanca v spoločnosti. Naturálna mzda sa tak vypláca dva krát ročne a jej výška celkovo činí 100 kg múky a 100 kg cestovín ročne.

U vodičov nákladných vozidiel,, ktorí spoločnosť jednak zásobujú a tak isto rozvážajú hotové výrobky je použitá úkolová forma mzdy, hlavne z dôvodu,, že ich jednotlivý výkon je merateľný a vedie k spravodlivejšiemu odmeňovaniu zamestnancov.

3.2.3 Další složky mzdy

Ďalšie zložky mzdy sú v nasledujúcom texte pomenované a rozdelené tak, ako ich spoločnosť uvádza vo svojich interných materiáloch.

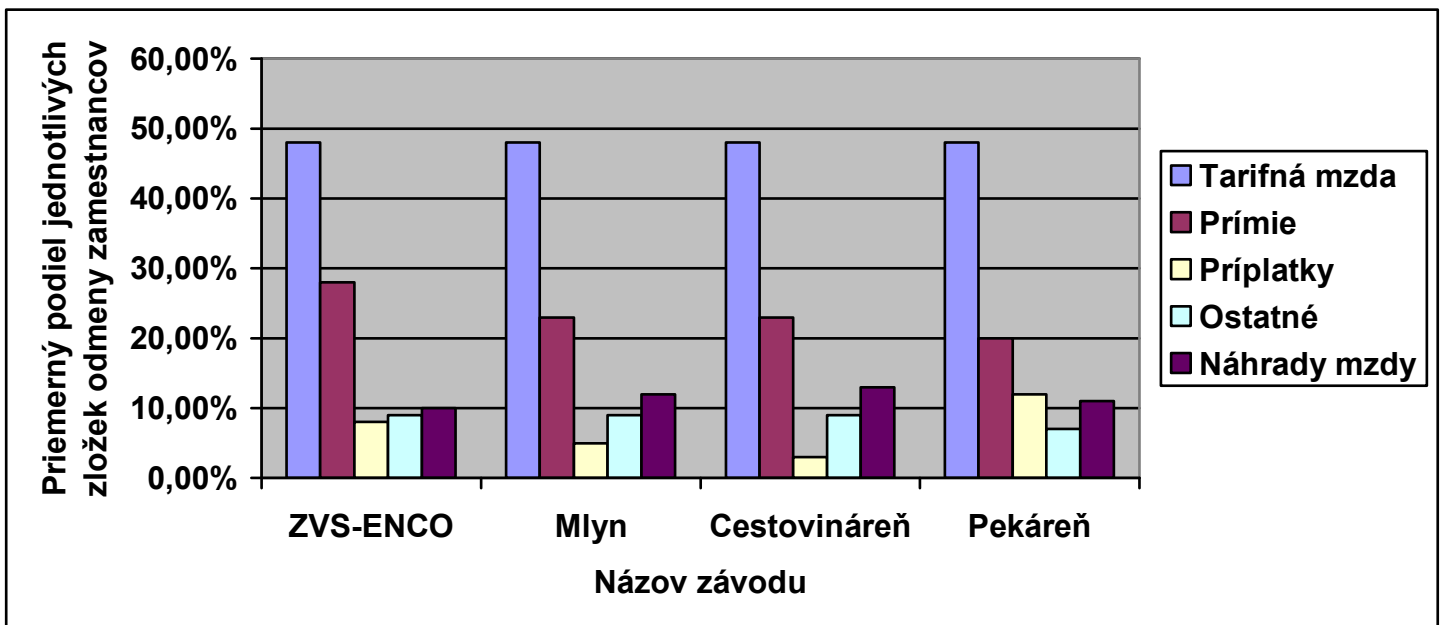
1. Motivačná zložka resp. prémie
2. Príplatky

Cieľom príplatkov je zohľadniť špecifickosť podmienok, za ktorých zamestnanci pracujú.

3. Ostatné zložky

Sú tvorené najmä jubilejnými odmenami, prípadne ďalšími zložkami mzdy, ktoré však nie sú vyplácané z prostriedkov sociálneho fondu, ale tvoria súčasť mzdových nákladov podniku.

Nasledujúci graf poukazuje na podiel jednotlivých zložiek mzdy u zamestnancov spoločnosti.



Graf 2: Štruktúra celkovej mzdy

Takáto štruktúra mzdy je v praxi typická skôr pre manažérske kategórie zamestnancov. Pre robotnícke povolania býva charakteristický vyšší podiel zaručenej (základnej) mzdy, ktorá dáva zamestnancom istotu vo výške mzdy.

Tým, že v spoločnosti existuje štruktúra mzdy s pomerne vysokým podielom prémie (20 % - 26 %), môže spoločnosť ľahko ovplyvňovať výkon svojich zamestnancov aj bez použitia úkolovej formy mzdy. Na rozdiel od úkolovej formy miezd, kde môže podnik ovplyvniť len výkon svojich zamestnancov, keďže sú odmeňovaní od množstva produkcie, príp. od množstva odvedených normohodín, prostredníctvom prémie môže podnik ovplyvňovať, resp. podporovať rozličné aspekty práce. Zamestnancom však musia byť podmienky na priznanie prémie dopredu známe a musia mať možnosť ich svojou činnosťou ovplyvniť.

Podiel príplatkov na celkovej mzde zamestnanca sa pohybuje od 4 % — 13 % , podľa jednotlivých závodov. Ich podiel je vyšší z dôvodu využívania nočných zmien a z dôvodu zavedenia viacerých príplatkov nad rámec zákona.

Ostatné zložky mzdy tvoria približne 9 % , pričom ako už bolo spomínané, sú vyplácané zo mzdových prostriedkov, a nie zo sociálneho fondu. Poslednou zložkou mzdy sú náhrady mzdy, ktoré sa pohybujú na úrovni 9 %- 14 % celkovej mzdy. Sú vyplácané na základe zákona a podnikom stanovených pravidiel

3.2.4 Systém prémie pre jednotlivé kategórie zamestnancov

Pre jednotlivé kategórie zamestnancov má spoločnosť vypracované rôzne ukazovatele, od splnenia ktorých závisí priznanie a vyplatenie prémie jednotlivým zamestnancom..

Systém prémie THP na správe a.s.

Všetkým technicko-hospodárskym pracovníkom, okrem technického úseku, je mesačná prémie vyplácaná ročne, ak dôjde k splneniu nasledujúcich ukazovateľov:

1. Zabezpečiť tvorbu zisku, ktorá sa stanoví na príslušný rok presne v absolútnom vyjadrení
2. $\frac{\text{Pohľadávky z obch. styku po lehote spi. (nad 30 dní) v danom roku}}{\text{Tržby celkom v danom roku}} <$
 $< \frac{\text{Pohľadávky z obch. styku po lehote spi. (nad 30 dní) v predchádzajúcom roku}}{\text{Tržby celkom v predchádzajúcom roku}}$

3. Index rastu pridanej hodnoty \geq Index rastu miezd

System prémie pre THP n závodoch a.s.

Prémie sú viazané na splnenie nasledujúcich ukazovateľov:

1. Prvá skupina ukazovateľov je s príslušnými riaditeľmi závodov dohodnutá priamo v ich manažérskych zmluvách a to vo väzbe na pracovné povinnosti, ktoré vykonávajú. Po splnení týchto ukazovateľov vzniká nárok na mesačnú prémie vyplácanú ročne.
2. Druhú skupinu tvoria ukazovatele, na splnenie ktorých je viazaných 55 % mesačných prémie splatných mesačne. ide o tieto ukazovatele:
 - Plnenie plánu výroby v tonách na príslušný mesiac — viazanosť prémie 25%
 - Plnenie stanovenej produktivity práce — viazanosť prémie 25%
 - Plnenie operatívnych mesačných úloh— viazanosť prémie 50%

System prémie pre robotnícke kategórie zamestnancov

1. Zamestnanci závodov sú prémiovaní na základe splnenia týchto ukazovateľov:
 - Plnenie plánu výroby v tonách na príslušný mesiac — viazanosť prémie 25%
 - Plnenie stanovenej produktivity práce — viazanosť prémie 25%
 - ďalších dvoch ukazovateľoch rozhodnú priamo riaditelia príslušných závodov vždy v predstihu na príslušný mesiac pre jednotlivé pracovné skupiny. O výške prémie rozhodne na základe plnenia prémiových ukazovateľov riaditeľ závodu a nahlási to priamo vedúcej personálneho útvaru — viazanosť prémie po 25% na príslušný stanovený ukazovateľ

Plnenie ukazovateľov sa posudzuje za príslušný mesiac a viazanosť prémie na jednotlivé ukazovatele je vyššie uvedená. Prémie sú týmto zamestnancom vyplácané mesačne.

2. Rozhodujúcim kritériom prémiovania ostatných robotníkov (kotolňa, MTZ, správa) je dosiahnutie plánovaného zisku za spoločnosť ako celok kumulatívne od začiatku roka.

Sadzba prémiei u robotníkov nie je stanovená percentuálne zo základnej mzdy ako to je

u THP. Vedenie spoločnosti, po prepočítaní plánu mzdových nákladov na daný rok, stanoví jednotlivým závodom určitý objem mzdových prostriedkov určených na vyplácanie prémiei a mimoriadnych odmien. Stanovenú výšku mzdových prostriedkov musí závod dodržať pri stanovenom počte zamestnancov.

Pri nesplnení rozhodujúcich ukazovateľov (výroba v tonách, produktivita práce) je všetkým prémiovaným zamestnancom krátená prémiea na základe nasledujúcich kritérií:

Tab.5. Výška prémiei vo firme ZVS-Enco a.s.

Plnenie ukazovateľa	Priznaný podiel prémie
nad 105 %	30%
100 % - 105 %	25%
95 % - 100 %	20%
90 % - 95 %	15%
85 % - 90 %	10%
pod 85 %	0%

3.2.5 Systém prémiei pre jednotlivé kategórie zamestnancov

Spoločnosť uplatňuje okrem zákonných mzdových zvýhodnení rad vlastných mzdových zvýhodnení stanovených nad rámec zákona. Nižšie uvedené mzdové zvýhodnenia spoločnosť volila tak, aby odrážali špecifické podmienky práce, resp. podporovali vykonávanie určitých aktivít.

1. Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas
2. Mzda a náhrada mzdy za sviatok
3. Príplatok za prácu v noci
4. Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a v nedeľu

5. Příplatek za odpoledňajšiu zmenu
6. Příplatek za vedenie Čaty
7. Odmena za pracovnú pohotovosť
8. Příplatek za vedenie vozidla
9. Příplatek Členom požiarneho družstva
10. Mimoriadne príplatky
11. Příplatek za odpracovanie stanoveného mesačného pracovného fondu.

Zamestnancom, ktorí odpracujú celý fond stanoveného pracovného Času v príslušnom mesiaci, vrátane platených sviatkov, sa poskytuje príplatek vo výške:

Tab. 6. Mesačné príplatky

Tarifný stupeň	Výška príplatku v Sk
1	600 Sk
2	650 Sk
3	700 Sk
4	750 Sk
5	800 Sk
6	850 Sk

12. Mzda pri výkone inej práce

13. Mzda pri chybnnej práci

Ak zamestnanec vyrobí svojou chybou nepodarok, neprislúcha mu za prácu na ňom mzda, ak výrobu nepodarku nezavinil, prislúcha mu mzda ako za bezchybnú prácu.

3.2.6 Zamestnanecké výhody a služby

3.2.6.1 Sociálna starostlivosť o zamestnancov

Spoločnosť vytvára sociálny fond na financovanie potrieb svojich zamestnancov v sociálnej oblasti vo výške 1 % z celkových mzdových nákladov za daný kalendárny rok, za predpokladu dosiahnutia zisku a splnenia všetkých daňových a odvodových povinností.

Zamestnávateľ sa zaväzuje poskytovať svojim zamestnancom sociálne výhody, ktoré mu bývajú priamo zo zákona, ale poskytuje aj rad sociálnych výhod nad rámec zákona. Spoločnosť sa v rámci svojej sociálnej politiky, okrem iného zaväzuje:

- zriaďovať, udržiava a zvyšovať úroveň sociálneho zariadenia a zariadenia na osobnú hygienu
- zabezpečovať stravovanie zamestnancov vrátane poskytnutia príspevku na stravovanie
- zabezpečovať potrebné školenia pre zamestnancov podľa jednotlivých druhov povolání
- prehlbovať kvalifikáciu svojich zamestnancov
- umožniť svojim zamestnancom štúdium popri zamestnaní

1. Závodné stravovanie

Spoločnosť poskytuje zamestnancom v hlavnom pracovnom pomere, ako aj fyzickým osobám zamestnaným na základe dohôd o prácach mimo pracovného pomeru, závodné stravovanie. V denných zmenách sa poskytuje teplá strava dovozom, v nočných zmenách sa zamestnancom podávajú studené balíčky prostredníctvom bufetu. Nárok na stravovanie majú aj zamestnanci v čase ich ospravedlnenej neprítomnosti v práci, s výnimkou práceneschopnosti. Zamestnanci rozvozu majú stravovanie zabezpečené prostredníctvom gastro lístkov.

2. Zvýhodnený nákup mlynských výrobkov

Zamestnanci majú nárok na nákup 200 kg mlynského a cestovinárskeho odpadu ročne á Sk 0,8 za 1 kg odpadu. Rozdiel do obvyklej ceny sa zúčtováva zamestnancom ako naturálna mzda.

3. Predaj chleba

Zamestnanci majú možnosť nakupovať chlieb za lístky od zamestnávateľa v objeme 20 ks mesačne.

4. Sociálna výpomoc pri mimoriadnych rodinných udalostiach

Po mimoriadnych rodinných udalostiach môže zamestnávateľ, po prerokovaní s Predstavenstvom, poskytnúť jednorazovú sociálnu výpomoc až do výšky 20000 Sk.

5. Starostlivosť pri práceneschopnosti zamestnanca

Zamestnávateľ schvaľuje výplatu 50 % z ušného čistého priemerného zárobku zamestnancom s práceneschopnosťou dlhšou ako tri mesiace, za obdobie presahujúce tri mesiace PNS vo forme finančnej sociálnej výpomoci, s výnimkou práceneschopnosti z dôvodu pracovného úrazu.

6. Úmrtie zamestnanca

V prípade úmrtia zamestnanca., zamestnávateľ poskytne pozostalým jednorazovú sociálnu výpomoc vo výške 10000 Sk.

7. Doplnkové dôchodkové poistenie

Zamestnávateľ sa zaväzuje zabezpečiť účasť na DDP LIPA a DDP POKOJ, pre tých zamestnancov, ktorí o to požiadajú a majú dohodnutý pracovný pomer na dobu neurčitú. Zamestnávateľ garantuje výšku príspevku na DDP v závislosti od veku zamestnanca a dĺžky odpracovaných rokov v spoločnosti nasledovne:

- do 40 rokov veku → 2 %

- nad 40 rokov veku → 3 %

V prípade neodpracovania 5 rokov v spoločnosti sa tieto hodnoty znižujú na polovicu. Príspevok zamestnanca na DDP nemôže byť nižší ako príspevok zamestnávateľa.

8. Vecný dar pri odchode do dôchodku

Zamestnávateľ poskytuje zamestnancom odchádzajúcim na starobný alebo invalidný dôchodok vecný dar v hodnote 1 000 Sk z prostriedkov sociálneho fondu.

9. Finančný dar organizátorom rôznych podujatí

Za organizovanie rôznych akcií zo sociálneho fondu, sa poskytuje hlavným organizátorom finančný dar z prostriedkov sociálneho fondu, v závislosti od náročnosti podujatia.

3.2.6.2 Odmeny pri pracovných a životných výročiach

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom pri významných pracovných a životných výročiach zo mzdových prostriedkov nasledujúce druhy odmien:

1. 25 rokov celkovej doby zamestnania

Celková doba zamestnania sa počíta od prvého vstupu do zamestnania, pričom odmena je závislá od dĺžky nepretržitého trvania pracovného pomeru v spoločnosti:

Tab.7. Výška odmeny závislá od doby trvania prac. pomeru

Nepretržité trvanie prac. pomeru v spoločnosti	Odmena v Sk
Do 10 rokov	2 000 Sk
Do 25 rokov	2 500 Sk
25 a viac rokov	3 000 Sk

2. Životné jubileum 50 rokov

Výška finančného daru pre zamestnanca taktiež závisí od dĺžky nepretržitého pracovného pomeru v spoločnosti.

Tab.8. Finančné dary za nepretržité trvanie prac. pomeru

Nepretržité trvanie prac. Pomeru v spoločnosti	Odmena v Sk
Do 5 rokov	1 300 Sk
Do 10 rokov	1 500 Sk
Do 20 rokov	1 800 Sk
20 a viac rokov	2 000 Sk

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom pri významných životných a pracovných jubileách, ako aj pri prvom odchode do dôchodku odmeny z prostriedkov sociálneho fondu nasledovne:

1. Peňažný dar pri pracovných výročiach

Pri pracovných výročiach sa poskytuje zamestnancom peňažný dar podľa týchto pravidiel:

Tab.9. Peňažné dary pri pracovných výročiach

Odpracované roky v organizácii	Odmena v Sk
20 rokov	3 000 Sk
25 rokov	3 500 Sk
30 rokov	4 000 Sk
35 rokov	4 500 Sk
40 rokov	5 000 Sk

2. Dary pri životných jubileách 50 a 60 rokov

Pri týchto významných životných udalostiach sa poskytujú zamestnancom dary v nasledujúcej výške:

Tab.10. finančné dary pri životných jubileách

Odpracované roky v organizácii	Životné jubileum	
	50	60
do 1 roka	2 000 Sk	1 500 Sk
do 2 rokov	2 500 Sk	2 000 Sk
2 roky a viac	3 000 Sk	3 000 Sk

3. Finančný dar pri prvom odchode do dôchodku

Zamestnancom sa poskytuje finančný dar vo výške 5 000 Sk bez ohľadu na dĺžku pôsobenia zamestnanca v organizácií.

3. Finančné odmeny niekoľkonásobným darcom krvi

Tab.11. Odmena za darovanie krvi

Držiteľom	Finančná odmena
bronzovej Jánskeho plakety	3 000 Sk
striebornej Jánskeho plakety	4 000 Sk
zlatej Jánskeho plakety	5 000 Sk
diamantovej Jánskeho plakety	8 000 Sk

3.2.6.3 Zdravotná a rekreačná starostlivosť o zamestnancov

Zdravotná starostlivosť o zamestnancov

Zamestnávateľ požaduje absolvovanie vstupnej lekárskej prehliadky u novoprijatých zamestnancov. Počas celej doby pôsobenia zamestnanca v spoločnosti, zamestnávateľ zabezpečuje pomere širokú zdravotnú starostlivosť o zamestnancov.

1. Zabezpečovanie preventívnej lekárskej prehliadky

Zamestnávateľ zabezpečuje preventívnu Lekársku prehliadku minimálne 1x ročne u zamestnancov pracujúcich v nočnej zmene, u ostatných kategóriách zamestnancov minimálne 1x za dva roky. Návrhy lekára z vykonanej preventívnej prehliadky sa spoločnosť zaväzuje skutočne realizovať.

2. Zabezpečovanie rekondičných pobytov

V záujme predchádzania vzniku chorôb z povolania, spoločnosť poskytuje vybranému okruhu zamestnancov rekondičné pobyty. Tento okruh zamestnancov určí príslušný orgán na ochranu zdravia na návrh zamestnávateľa a príslušného odborového orgánu. Dĺžka rekondičného pobytu je najmenej dva týždne a mal by nadväzovať na čerpanie dovolenky na zotavenie. Doba rekondičného pobytu, ktorého sa zamestnanec musí zúčastniť je prekážkou v práci, za ktorú patrí zamestnancovi náhrada mzdy vo výške priemerného zárobku.

Rekreační starostlivost'

Spoločnosť ponúka zamestnancom a ich rodinným príslušníkom možnosť využiť rekreačné zariadenie v Tornali. Zamestnanci si však musia hradiť plnú výšku rekreačných poukazov, ostatné náklady súvisiace s prevádzkovaním rekreačného zariadenia uhradza z prostriedkov sociálneho fondu zamestnávateľ.

Zamestnávateľ sa taktiež zaväzuje uskutočňovať opravy základného vybavenia chatiek, zároveň ich dopínať pre bežnú prevádzku a taktiež realizovať úpravy vonkajšieho prostredia chatiek.

Jubilanti, ktorí dovŕšia životné jubileum 50 rokov, majú možnosť výberu z rekreácií, ktoré spoločnosť zabezpečuje prostredníctvom cestovných kancelárií do rozličných rekreačných oblastí Slovenska ako napr. Piešťany, Vysoké Tatry. Hodnota poukazov je jubilantom brzdená z prostriedkov sociálneho fondu, podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti, nasledovne:

- pri odpracovaní 4 a viac rokov vo firme do výšky 4 500 Sk
- pri odpracovaní 3 rokov vo firme do výšky 3 500 Sk
- pri odpracovaní 2 rokov vo firme do výšky 2 500 Sk
- pri odpracovaní 1 roku vo firme do výšky 1 500 Sk

3.2.6.4 Kultúrne a športové podujatia

1. Kultúrne podujatia (Družba)

Jedná sa o organizovanie zábavy pre zamestnancov spoločnosti, ktorí o ňu prejavia záujem. Na tomto podujatí sa každoročne zúčastňuje vedenie spoločnosti, ako aj odborári. Zábava predstavuje neformálne stretnutie všetkých zamestnancov spoločnosti v prenajatých priestoroch mimo podniku.

2. Kultúrne podujatia (Muzikál)

Spoločnosť každoročne zabezpečuje lístky na muzikál, prípadne na iné predstavenie, pre svojich zamestnancov. Keďže sa tieto predstavenia realizujú mimo mesta Dubnica nad

Váhom, spoločnosť využíva služby cestovných kancelárií, ktoré zabezpečia potrebný počet autobusov, ako aj rezerváciu vstupeniek.

3. Stretnutie s dôchodcami

Koná sa každoročné a je určené pre tých zamestnancov, ktorí v danom roku odchádzajú do dôchodku. Stretnutie prebieha v priestoroch spoločnosti. Zamestnancom sa odovzdajú spomienkové predmety a vedenie im poďakuje za ich prínos pre spoločnosť. V budúcnosti sa plánuje organizovať stretnutia pre širší okruh dôchodcov, a to od založenia a.s. v roku 1996, čo by doposiaľ predstavovalo približne 200 — 300 dôchodcov.

4. Zájazd s deťmi

Zamestnanci majú možnosť využiť ponuku spoločnosti a vycestovať so svojimi deťmi na rozličné miesta Slovenska, ale aj do zahraničia. Deti tak mali možnosť navštíviť rozličné atraktívne miesta, ako napr.:

- Bojnický zámok
- Deň otvorených dverí v televízii Markíza v Záhorskej Bystrici
- Rakúsko
- zoologické záhrady v rozličných mestách a pod.

Zájazd je viacdňový a je určený pre deti od 6 do 15 rokov a ich rodičov.

3.2.7 Čerpanie prostriedkov sociálneho fondu

Spoločnosť vytvára sociálny fond nad rámec zákonom predpísanej výšky, čo svedčí o záujme o zamestnancoch a o zvýšenej starostlivosti o nich.

Podľa zákona o sociálnom fonde sa fond vytvára ako úhrn:40

1. povinného prídeltu vo výške 0,6% až 1% zo základu (hrubé mzdy zúčtované na výplatu za každý rok, z ktorých sa zisťuje zárobok pre pracovno-právne účely)

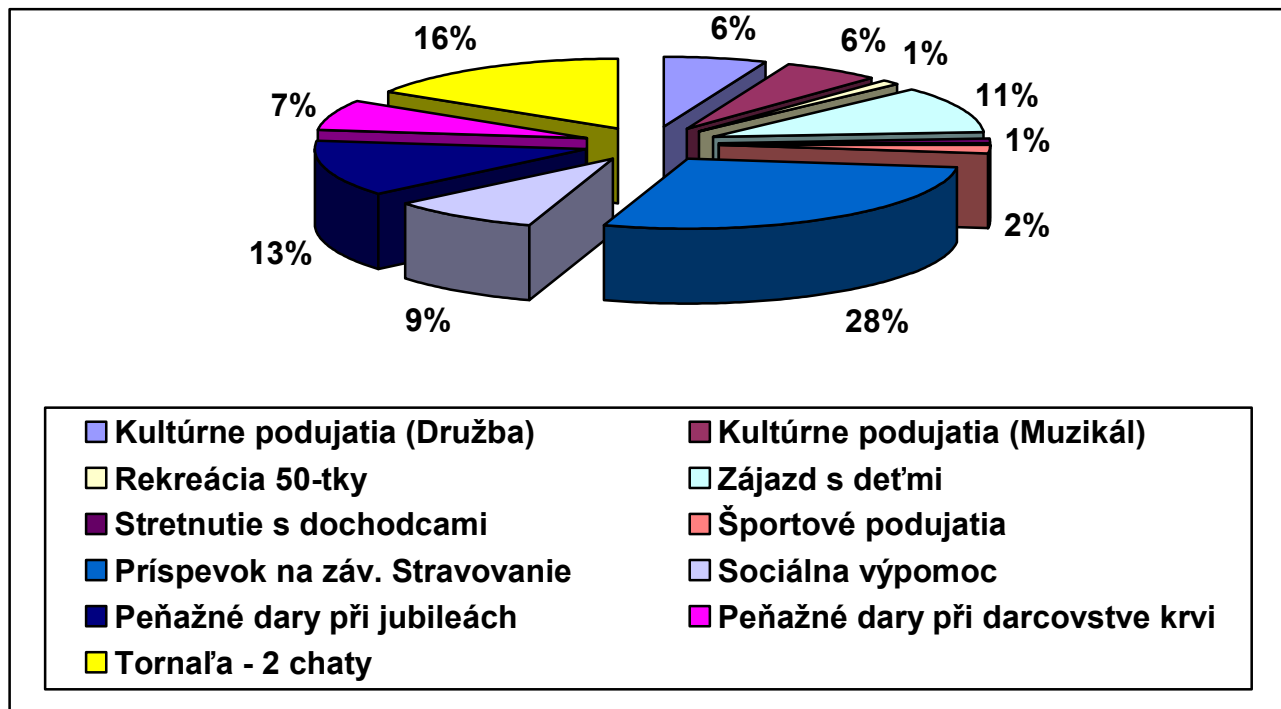
2. prídeltu vo výške:

- dohodnutom v kolektívnej zmluve, najviac vo výške 0,5% základu
- sumy potrebnej na poskytnutie príspevku na úhradu výdavkov na dopravu do zamestnania a späť zamestnancom,, ktorí splňajú podmienky, najviac však vo výške 0,5%

3. ďalšie zdroje fondu — dary, dotácie, príspevky poskytnuté zamestnávateľovi

Prostriedky sociálneho fondu sa používajú podľa zásad kolektívnej zmluvy na zabezpečenie stravovania nad rozsah stanovený Zákonníkom práce, na služby, ktoré využívajú zamestnanci na regeneráciu pracovnej sily, na dopravu do zamestnania a späť, na sociálnu výpomoc, rekreáciu, DDP a na ďalšie rekreácie.

V nižšie uvedenom grafe je zobrazené percentuálne rozdelenie prostriedkov sociálneho fondu do jednotlivých oblastí. Najväčšou položkou výdavkov zo sociálneho fondu sú príspevky zamestnávateľa na stravovanie, ktoré tvoria až 28 % celkových výdavkov fondu. Ďalšou veľkou položkou výdavkov z prostriedkov sociálneho fondu je prevádzkovanie chaty v Tornali (16 %) a taktiež to sú peňažné dary pri jubileách, ktoré tvoria spolu 13 %. Pomerne veľké prostriedky boli z fondu vynaložené aj na zájazd s deťmi (11%) a na sociálnu výpomoc pre zamestnancov spoločnosti (9%).



Graf 3: Čerpanie prostriedkov sociálneho fondu

Spoločnosť nemá vytvorený striktný systém pridelovania jednotlivých zamestnaneckých výhod a služieb svojim zamestnancom. V prípadoch, ktoré nie sú viazané na splnenie určitých podmienok (ako napr. dožitie určitého veku, pracovné jubileum, darcovstvo krvi a pod.), majú všetci zamestnanci možnosť využiť tieto výhody.

Zamestnanci poznajú štruktúru a možnosti využitia aktivít financovaných z prostriedkov sociálneho fondu. Informácie o nich získavajú priamo na závodoch alebo na personálnom oddelení spoločnosti. Personálne oddelenie už od začiatku príslušného kalendrneho roka eviduje záujem konkrétnych zamestnancov o jednotlivé akcie. Ak existuje u zamestnancov veľký záujem o niektoré z podujatí, spoločnosť v rámci možností operatívne zvýši kapacity (napr. nakúpi väčšie množstvo vstupeniiek, priobjedná autobus a pod.) tak, aby sa na tomto podujatí mohlo zúčastniť čo možno najväčšie množstvo zamestnancov. Nie v každom prípade je táto možnosť reálna. Ak spoločnosť nemôže vyhovieť všetkým zamestnancom, ktorí prejavili záujem o niektorú z aktivít, prednostne sa vyhovie tým zamestnancom, ktorí sa na konkrétnej akcii nezúčastnili v bezprostredne predchádzajúcom období.

3.2.8 Nehmotná stimulácia zamestnancov

1. Pracovne podmienky a režim práce

Spoločnosť vytvára podmienky pre bezpečnú a zdravotne nezáhadnú prácu pre svojich zamestnancov podľa ustanovení par. 146 — 149 ZP. Zamestnávateľ spolu s odborovým orgánom vykonáva 1x ročne fyzickú previerku stavu BOZP na všetkých pracoviskách. Takisto sa 2x ročne zhodnocuje vývoj pracovnej neschopnosti a úrazovosti, zároveň sa prehodnocujú prijaté návrhy na zlepšenie zisteného stavu. Zamestnanci majú podľa kolektívnej zmluvy právo na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, na informácie o nebezpečenstvách vyplývajúcich z pracovného procesu a pracovného prostredia a o opatreniach na ochranu pred ich účinkami.

Spoločnosť sa snaží o zlepšovanie fyzikálnych faktorov pracovitého prostredia. Jej úsilie však do značnej miery závisí od používanej technológie.

Pracovný čas zamestnanca je stanovený na 37,5 hodín týždenne, čo predstavuje o 2,5 hodiny kratšiu pracovnú dobu oproti ustanoveniam Zákonníka práce. Zamestnanec si so spoločnosťou môže dohodnúť kratší pracovný čas, ako je ustanovený týždenný pracovný čas. V spoločnosti sa pracuje na tri zmeny. Vymedzené kategórie zamestnancov (THP?) môžu využívať pružný pracovný čas. Základný pracovný čas, počas ktorého zamestnanec musí byť na pracovisku, je stanovený od 9.00 do 15.00.

Spoločnosť poskytuje zamestnancom, ktorých pracovná doba je dlhšia ako šesť hodín, prestávku na odpočinok v trvaní 30 minút. Tieto prestávky sa nezapočítavajú do pracovného času. Prestávky sú presne stanovené pre jednotlivé zmeny a jednotlivé závody spoločnosti.

2. Komunikácia na pracovisku

Zamestnanci majú možnosť obrátiť sa so svojimi problémami, sťažnosťami alebo návrhmi na svojho priameho nadriadeného alebo na riaditeľa príslušného závodu. Ich záujmy v podniku taktiež zastupuje odborová organizácia.

Spoločnosť si všíma a patrične reaguje na podnety svojich zamestnancov. Zamestnanci bývajú za svoje návrhy ocenení podľa prínosu pre podnik.

3. Externé stimulačné faktory

Spoločnosť má vybudované dobré postavenie na slovenskom trhu a svojimi aktivitami sa snaží zlepšiť svoje postavenie v zahraničí a postupne sa presadiť aj na trhoch krajín európskej únie. O tomto dobrom postavení a o svojich úspechoch by spoločnosť mala viac informovať svojich zamestnancov oficiálnou cestou. Takýmito informáciami môže spoločnosť zvýšiť zainteresovanosť svojich zamestnancov, zvýšiť ich pocit spolupatričnosti a tým ich pozitívne stimulovať.

4 ANALÝZA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA NA ZÁKLADE VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU

Každý systém odmeňovania je svojim spôsobom originál. Od iných systémov odmeňovania sa líši hlavne svojim vnútorným usporiadaním, cieľom, ktorý prostredníctvom neho podnik sleduje, počtom a štruktúrou zamestnancov, pre ktorých sa používa a v neposlednom rade sa odlišuje aj ekonomickými, sociálnymi a kultúrnymi podmienkami, v ktorých je aplikovaný. Vo vymenovávaní podmienok, ktoré je potrebné pri tvorbe systému odmeňovania rešpektovať, by sme ešte mohli pokračovať. To však nie je mojim cieľom. Chcem len zdôrazniť, že systém odmeňovania nemôžeme vytrhnúť z kontextu podmienok, v ktorých pôsobí. Ak by to bolo možné už dávno by existoval návod na tvorbu optimálneho systému odmeňovania.

Je preto dôležité uvedomiť si nutnú originalitu každého systému odmeňovania a nemožnosť jeho reálneho hodnotenia bez poznania a pochopenie podmienok, do ktorých je osadený a v ktorých má fungovať.

Zhodnotiť systém odmeňovania v spoločnosti ZVS-ENCO, a.s. som sa rozhodol pomocou dotazníkovej metódy. Na tento účel som zostavil dotazník (Dotazník v plnom znení je súčasťou príloh), ktorý bol vnútorne zložený z troch častí:

- 1.časť - Identifikačné údaje zamestnancov
- 2.časť - Otázky zamerané na systém odmeňovania spoločnosti
- 3.časť- Pracovné podmienky a vzťah k práci

Prieskum pomocou dotazníka je časovo a finančne nenáročnou formou, pri ktorej je možné získať dostatok informácií. Dotazník bol pre zamestnancov anonymný a dobrovoľný.

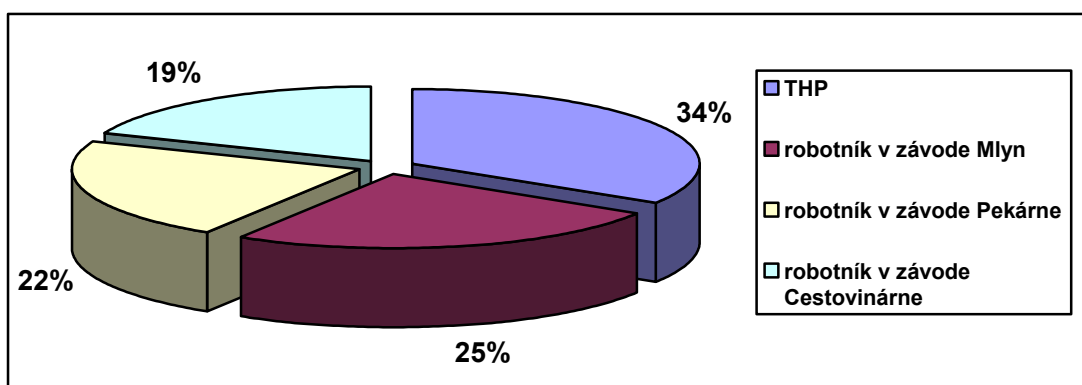
Rozposlanie dotazníkov zamestnancom, ako aj ich opätovné zozbieranie zabezpečilo personálne oddelenie spoločnosti. Na vyhodnotenie mi bolo odovzdaných 64 dotazníkov, čo znamená, že prieskumu sa zúčastnilo celkovo 18,3 % zamestnancov, z čoho ženy predstavovali spolu 47 % a muži 53 %.

Dotazník bol zostavený tak, aby sa k systému odmeňovania mohli vyjadriť zamestnanci všetkých troch závodov, ako aj THP. To mi umožnilo získať väčšie množstvo údajov a porovnať prípadné väčšie odchýlky pri jednotlivých otázkach, vzhľadom na konkrétny závod.

4.1 Analýza 1.časti – Identifikačné údaje zamestnancov

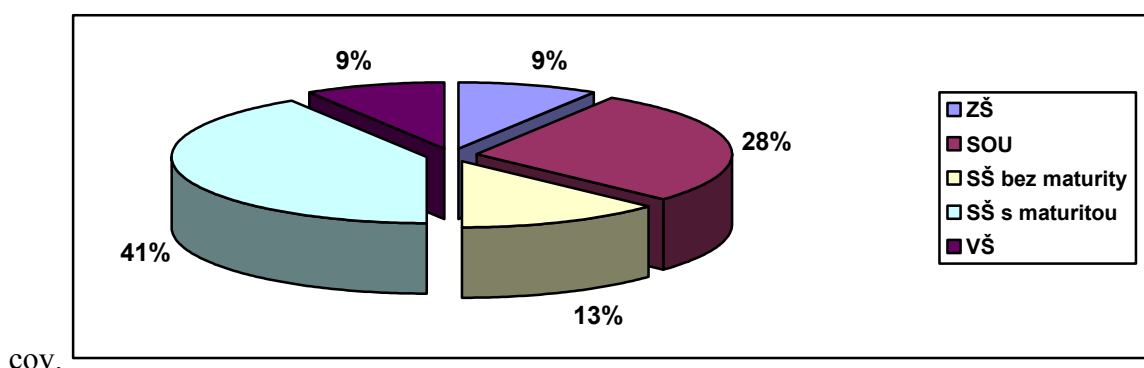
Prvá časť dotazníka obsahovala otázky všeobecného charakteru. Pomocou nich som zistil údaje o veku, pohlaví, rodinnom stave, najvyššom dosiahnutom vzdelaní, ako aj údaje o zaradení príslušných zamestnancov medzi jednotlivé závody. Výsledky všeobecnej časti dotazníka mi pomohli hlavne pri analýze druhej a tretej časti dotazníka.

Nižšie uvedený graf poukazuje práve na štruktúru zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu, podľa závodov. Zastúpenie zamestnancov jednotlivých závodov, ako aj THP, bob približne rovnaké. Kategória THP v sebe zahŕňa THP jednotlivých závodov ako aj THP na správe a.s. Takisto pod kategóriou robotníkov v závode pekárne sú zahrnutí aj robotníci zo závodu cukrárne, kvôli tomu, že aj v organizačnej štruktúre spoločnosti figurujú ako jeden závod.



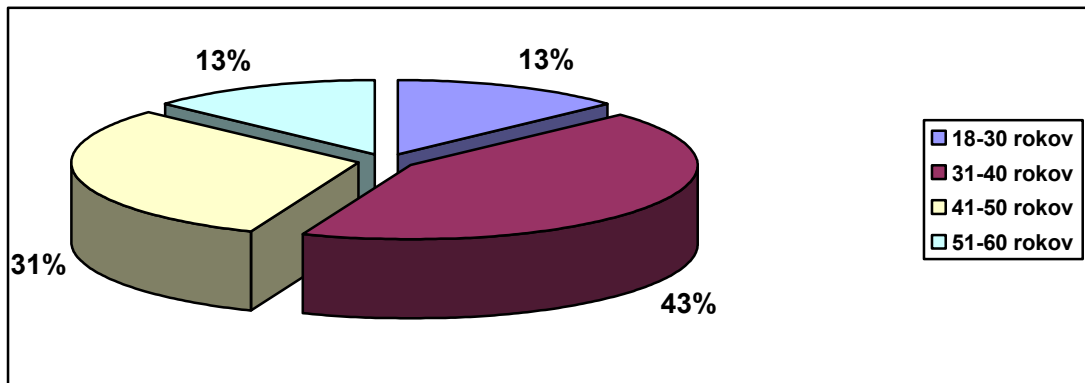
Graf. 4: Štruktúra zamestnancov (respondentov) podľa závodov

Nasledujúce grafy poukazujú na dosiahnuté vzdelanie a vekovú štruktúru zamestnancov, ktorí sa prieskumu zúčastnili. Tieto údaje tu uvádzam preto, lebo sa o nich opriem hlavne pri analýze využívania zamestnaneckých výhod a služieb jednotlivými kategóriami zamestnan-



cov.

Graf.5: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov (respondentov)



Graf.6: Veková štruktúra zamestnancov (respondentov)

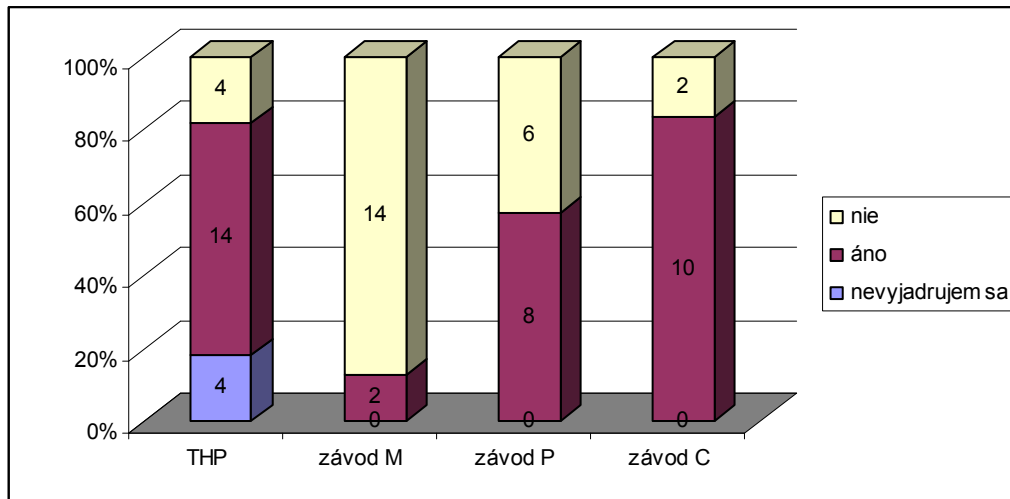
Z vekovej štruktúry zamestnancov za povšimnutie stojí práve nízke zastúpenie zamestnancov do 30 rokov a nosné zastúpenie zamestnancov od 31 do 50 rokov, ktorí spolu tvoria až 74 % respondentov. Z týchto údajov sa potom odvíjajú aj ďalšie, ktoré zamestnanci uviedli ako napríklad rodinný stav. 81% respondentov uviedlo, že je v manželskom zväzku a rovnaké percento uviedlo, že má aspoň I dieťa. Veková štruktúra detí zamestnancov bola nasledovná: 15 % detí je v predškolskom veku, 52 % detí navštevuje ZŠ, 22 % navštevuje SŠ a 11 % detí študuje na VŠ.

4.2 Analýza 2.časti – Otázky zamerané na systém odmeňovania spoločnosti

V tejto Časti dotazníka malí zamestnanci možnosť vyjadriť sa k systému odmeňovania spoločnosti. Otázky som sa snažil formulovať tak., aby zamestnanci mohli jednoznačne odpovedať, či s daným tvrdením súhlasia alebo nie. Takisto väčšina otázok poskytovala priestor na zdôvodnenie zvolenej odpovede, aj keď respondenti túto možnosť veľmi nevyužili.

1. Máte pocit, že ste za svoju prácu spravodlivo odmenený?

Odpovede zamestnancov v tejto otázke sa značne líšili, najmä v jednotlivých závodoch. V priemere považovalo svoju odmenu za spravodlivú 38% zamestnancov, za nespravodlivú až 56 % a 6 % zamestnancov na otázku neodpovedalo.

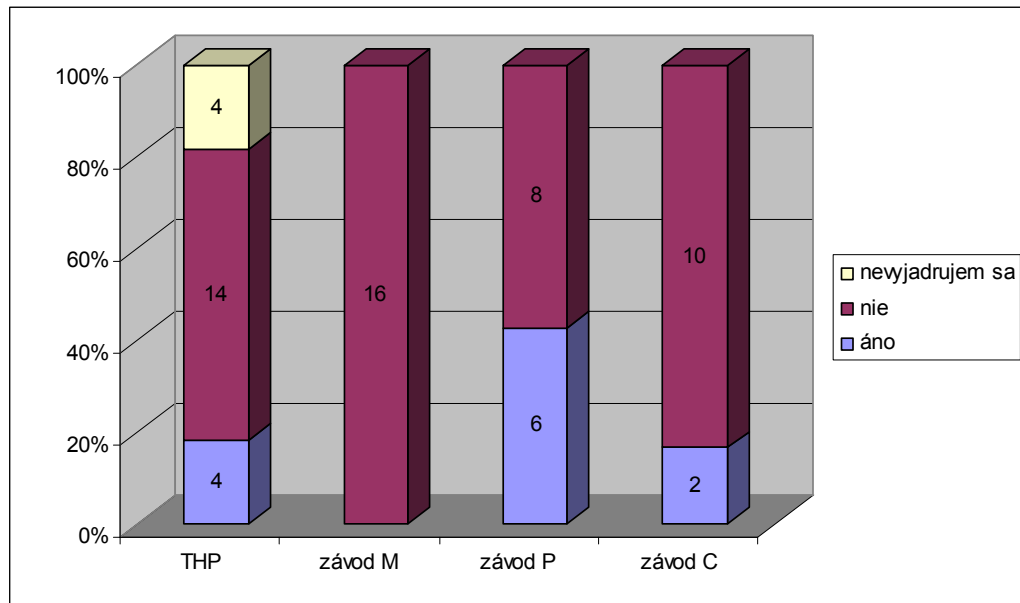


Graf.7: Pocit spravodlivej odmeny

Pocit nespravodlivosti je pre úspešnú stimuláciu zamestnancov neprípustný. Zamestnanci veľmi citlivo vnímajú výšku svojej odmeny a snažia sa ju v čo možno najväčšej miere porovnať s výškou a štruktúrou odmeny iných zamestnancov. Najväčšiu nespokojnosť (88 %) pociťujú zamestnanci v závode mlyn, čo možno súvisí s vykonávanou prácou, ktorá síce je ťažká, ale na kvalifikáciu menej náročná, Čo sa samozrejme odzrkadlí v nižšej mzde resp. celkovej odmene zamestnanca, v porovnaní s ostatnými závodmi. Pocit nespravodlivosti má aj 64 % pracovníkov v závode pekárň.

2. Ste spokojný s výškou svojej mzdy?

Výsledky tejto otázky uvádzam len pre zaujímavosť, pretože sa všeobecne dá predpokladať, že zamestnanci vyjadria nespokojnosť s výškou svojej mzdy.



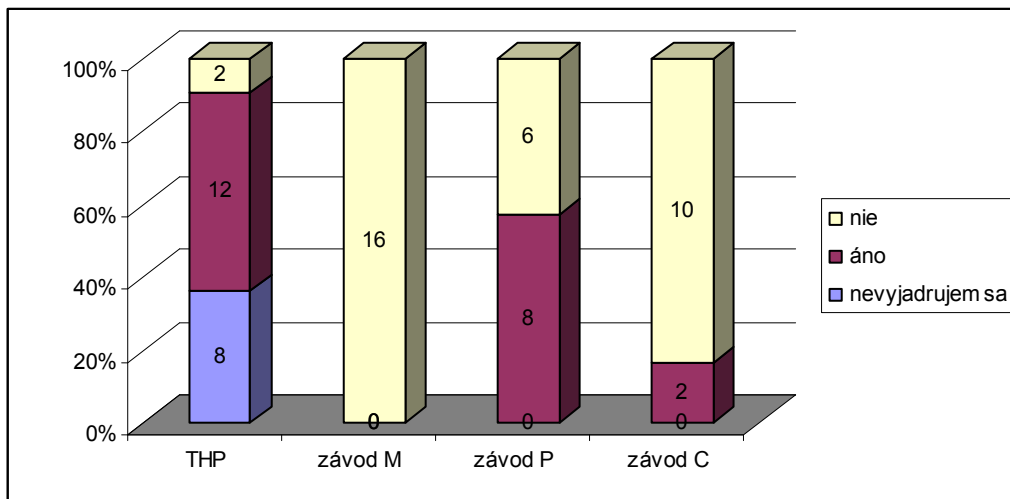
Graf.8 : Spokojnosť zamestnancov s výškou mzdy

3. Z dôvodov nespokojnosti, ktoré zamestnanci uviedli som vybral najčastejšie sa opakujúce, ktoré zneli:

- Základná mzdová tarifa je nízka v porovnaní s ostatnými firmami
- Neadekvátna mzda vzhľadom na dosiahnuté vzdelanie, náročnosť a zodpovednosť práce
- Nízke príplatky za nočné zmeny
- Nezohľadňovanie inflácie a pod.

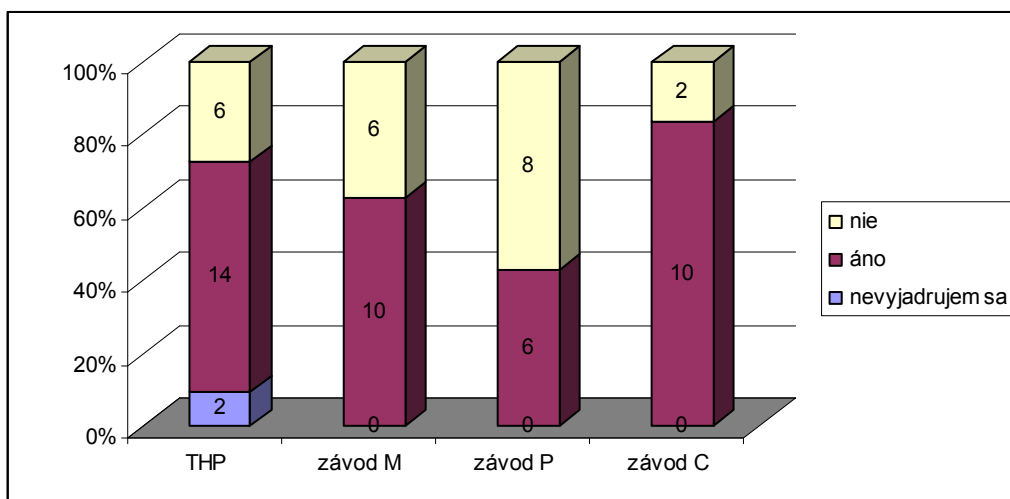
Máte pocit, že ste zaradený/á do správnej tarifnej triedy, vzhľadom na obťažnosť, potrebnú kvalifikáciu a zodpovednosť pri Vami vykonávanej práci?

V priemere až 69 % zamestnancov má pocit, že sú zaradení do nesprávnej tarifnej triedy, v závode mlyn tak odpovedali všetci respondenti. Spoločnosť by preto mala prehodnotiť metódy hodnotenia práce, prípadne zistiť prečo majú zamestnanci takýto pocit a či je založený na objektívnych alebo subjektívnych skutočnostiach.



Graf.9: Spokojnosť zamestnancov so zaradením do tarifnej triedy

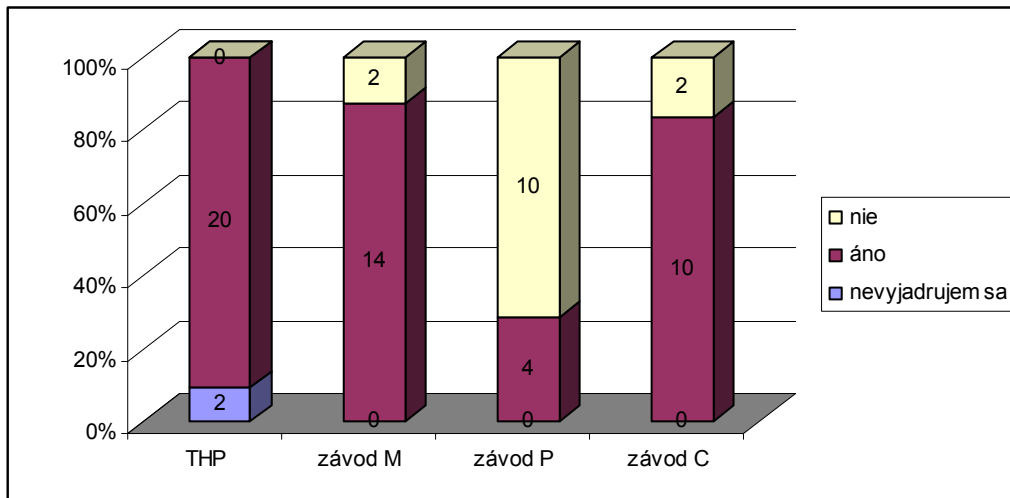
4. Myslím si, že odmeňovanie prostredníctvom časovej formy mzdy je lepšie, ako odmeňovanie prostredníctvom úkolovej formy mzdy.



Graf. 10: Spokojnosť zamestnancov s časovou formou mzdy

Ako je možné vidieť z grafu, zamestnanci jednotlivých závodov sa skôr prikláňajú k časovej forme mzdy. Najväčší počet zástancov úkolovej mzdy je v závode pekárne. Bolo by preto vhodné zaoberať sa možnosťami na opätovné zavedenie úkolovej mzdy v tomto závode a tak isto dôvodmi takejto odpovede zamestnancov. Pre spoločnosť je však lepšie plošné využívanie časovej formy mzdy hlavne preto, že je administratívne menej náročná. Takisto sa nevyrába na sklad, pretože v obdobiach s nižším dopytom sa zamestnancom stanovia nižšie výrobné kvóty, v obdobiach s vyšším dopytom sa kvóty operatívne zvýšia. Zamestnanci však majú možnosť získať rovnako vysoké prémie počas oboch období.

5. S pravidlami na priznanie prémie som dostatočne oboznámený, poznám ich.



Graf.11: Oboznámenosť zamestnancov s prémiovým poriadkom spoločnosti

Informovanosť o podmienkach na priznanie prémie je 100 % u THP. Situácia je už horšia na jednotlivých závodoch spoločnosti, hlavne v závode pekárň sa vyjadrilo až 71 % zamestnancov záporne. Preto by bolo vhodné prehodnotiť množstvo informácií a spôsoby, akými sa ku zamestnancom spoločnosti dostávajú.

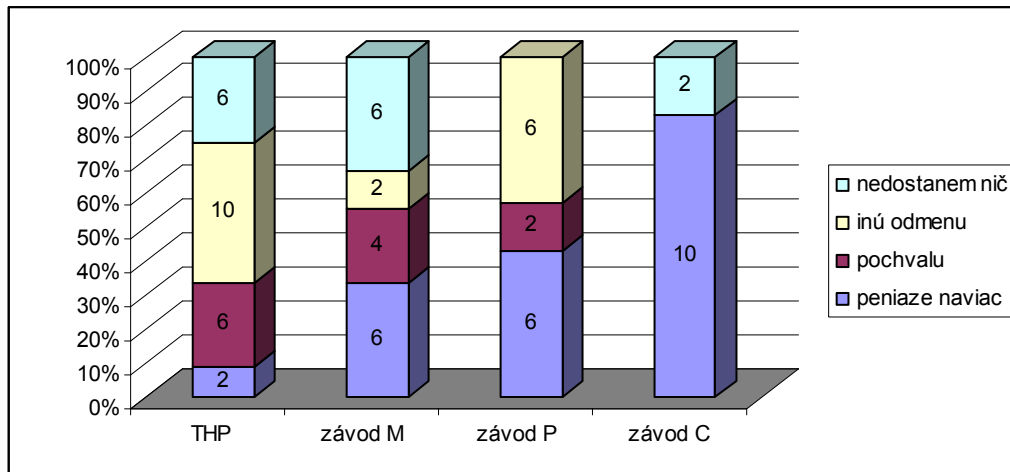
6. Výška mojej prémie závisí najmä od: (Uveďte aspoň 2 kritériu)

Táto otázka obsahovo nadväzuje na predchádzajúcu. Túto otázku vyhodnotím len za spoločnosť ako celok, pretože pomerovo sa výsledky medzi jednotlivými závodmi veľmi neodlišovali. 66 % zamestnancov uviedlo aspoň 1 kritérium, zvyšných 34 % zamestnancov neuviedlo ani jedno kritérium.

7. Myslím si, že ukazovatele, od ktorých splnenia závisí priznanie mojich prémie, sú zvolené správne.

72 % zamestnancov odpovedalo kladne, zvyšných 28 % si myslí, že sú odmeňovaní na základe nesprávnych ukazovateľov. Na podotázku, či by vedeli uviesť iné kritéria podľa ktorých by mali byť odmeňovaní, odpovedalo spolu 44 % zamestnancov, ktorí vyjadrili svoju nespokojnosť. Ich odpovede sa viac-menej zhodovali, pretože zamestnanci uviedli, že by posúdenie svojich prémie nechali v kompetencii svojich nadriadených.

8. Za veľmi dobre vykonanú prácu dostanem:



Graf 12: Odmena zamestnancov za dobre vykonanú prácu

Z grafu je možné vidieť rôznosť odpovedí jednotlivých závodoch. V priemere 29% zamestnancov uviedlo, že za veľmi dobre vykonanú prácu nedostanú nič. Pochvalu dostane v priemere 18 % zamestnancov, 35 % dostane peniaze navyiac a 19 % respondentov uviedlo, že dostane inú odmenu.

V tejto súvislosti je potrebné si uvedomiť, že každý zamestnanec očakáva za kvalitný výkon pozitívnu spätnú väzbu zo strany spoločnosti resp. nadriadeného. Ak táto väzba absentuje, motivácia zamestnancov prudko klesá.

Aj keď podnik má prostriedky na výplatu odmien pre svojich zamestnancov, mal by starostlivo zvážiť, v akej výške ich vyplatí. Vyplatenie odmeny môže totiž niekedy pôsobiť veľmi demotivujúco a to najmä vtedy, ak je celková odmena nižšia ako odmena spolupracovníkov za podobný výkon resp. nižšia ako zamestnanec očakával alebo v prípade, že sa jedná o „smiešnu“ sumu. Vtedy sa všeobecne neodporúča odmenu v takejto výške vyplatiť. Vysoké percento zamestnancov, ktorý uviedli, že za veľmi dobre vykonanú prácu nedostanú nič, by som pripísal práve tejto skutočnosti.

Pochvala je veľmi účinný nástroj stimulácie, preto by ju mala spoločnosť využívať aj v kombinácii s inými formami odmeny, ktorých stimulačné účinky sa tak znásobujú.

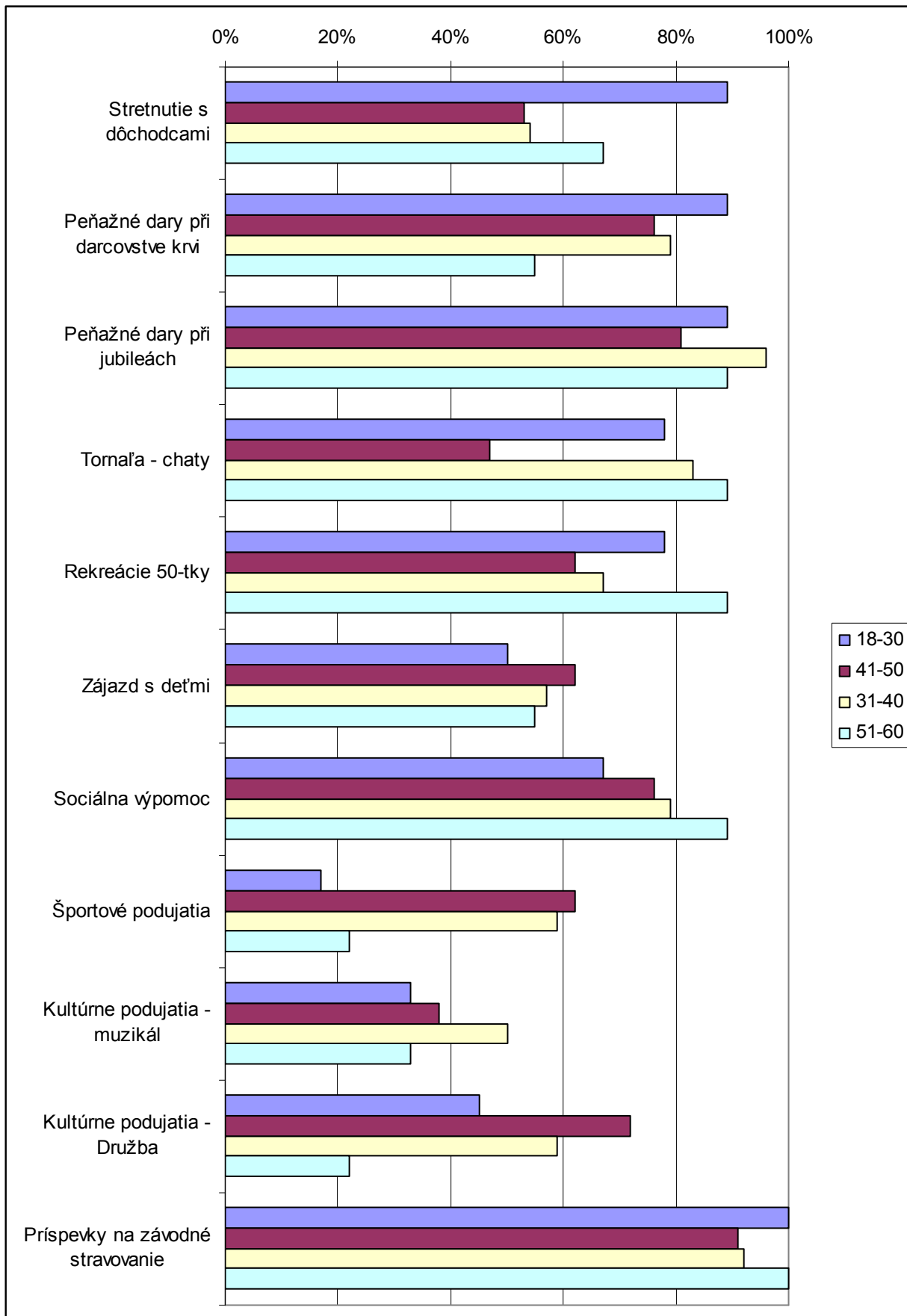
9. Zo sociálneho fondu spoločnosť ZVS-ENCO, a.s. financuje viacero aktivít pre svojich zamestnancov. Akú dôležitosť týmto aktivitám prikladáte?

V tejto otázke mali možnosť zamestnanci ohodnotiť aktivity financované z prostriedkov sociálneho fondu podľa dôležitosti., ktorú im prikladajú. Tieto aktivity mali možnosť zaradiť do 4 stupňov.

Aby som mohol tieto údaje následne lepšie zhodnotiť, priradil som jednotlivým stupňom body tak, aby každý nasledujúci mal v porovnaní s predchádzajúcim stupňom o 100 % vyššiu hodnotu nasledovne:

1. stupeň - veľmi dôležité — 15 bodov
2. stupeň — dôležité — 10 bodov
3. stupeň - málo dôležité — 5 bodov
4. stupeň — nepotrebné — 0 bodov

V nižšie uvedenom grafe sú priemerné počty bodov za jednotlivé aktivity financované z prostriedkov sociálneho fondu prepočítané na percentá. Údaje však nie sú uvedené za jednotlivé závody, ako to bolo v predchádzajúcich otázkach. ale za jednotlivé vekové kategórie zamestnancov. To umožňuje postrehnúť rozdiely medzi aktivitami, o ktoré majú viac záujem starší zamestnanci a aktivitami, o ktoré prejavujú záujem skôr mladší zamestnanci.



Graf. 13: Dôležitosť, ktorú prikladajú zamestnanci aktivitám financovaným zo SF

10. Myslíte si, že aktivity financované z prostriedkov sociálneho fondu (zamestnanecké výhody a služby) majú možnosť využívať všetci zamestnanci podniku, resp., že sú pridelované zamestnancom spravodlivo?

Pocit nespravodlivosti vyjadrilo priemerne 44 % zamestnancov. Pomer veľké rozdiely boli medzi jednotlivými závodmi a THP. Kým až 82 % THP vyjadrilo spokojnosť s pridelovaním zamestnaneckých výhod a služieb, situácia na závodoch bola opačná. Svoju nespokojnosť v závode mlyn vyjadrilo 50 % zamestnancov, na závode pekáraň 57% a na závode cestovináraň až 67% zamestnancov.

Preto by bolo vhodné prezrieť evidenciu pridelovaných zamestnaneckých výhod a služieb jednotlivým zamestnancom, zistiť dôvody nespokojnosti zamestnancov, ktoré možno ani nemajú objektívny základ. Možno by k pocitu spokojnosti zamestnancov prispelo zverejňovanie zoznamov zamestnancov, ktorí jednotlivé aktivity v príslušnom roku využili.

11. Aké iné aktivity, ktoré v súčasnosti nie sú financované zo sociálneho fondu, by ste rád využíval?

K tejto otázke sa vyjadrila väčšina zamestnancov. Najviac návrhov bolo z oblasti športu a rekreácie. Za všetky návrhy z tejto oblasti uvádzam najviac opakujúce sa:

- Príspevok na športové aktivity
- Príspevok na rodinnú dovolenku
- Príspevok na rekreácie, zájazdy, kúpeľné liečby
- Poskytovanie permanentiek na zimný štadión, hokej, lyžovanie, plaváraň, masáže

Ďalšie návrhy zamestnancov boli tiež zaujímavé. Za najpodnetnejšie považujem tieto:

- Príspevok na cestovné do práce (SAD, ŽSR., MHD)
- Finančné pôžičky
- Príspevok na vzdelávanie
- Stravné počas nočných zmien

Zamestnanci v tejto otázke vyjadrili jasný záujem o financovanie športových aktivít z prostriedkov sociálneho fondu. Mesto Dubnica nad Váhom má na realizovanie tohto návrhu priani ideálne podmienky, keďže sa tu nachádza plaváreň, kúpalisko, zimný štadión v blízkom okolí sú v zime ideálne podmienky na zimné športy.

4.3 Analýza 3. Časti - Pracovné podmienky a vzťahy k práci

1. Ktoré z uvedených pracovných podmienok považujete pri výkone svojej práce za nevyhovujúce? (osvetlenie, farebná úprava miestnosti, hluk, mikroklimatické podmienky (teplota, vlhkosť, prúdenie vzduchu, čistota ovzdušia, žiarenie, iné)

Zamestnanci sa v tejto časti najviac sťažovali na mikroklimatické podmienky, s ktorými nebolo spokojných spolu 38% zamestnancov. Na hluk na pracovisku sa sťažovalo 35% zamestnancov a 23 % zamestnancov nebolo spokojných s čistotou ovzdušia.

Takéto pracovné podmienky nepochybne sťažujú výkon práce zamestnancov, súvisia však s technológiou, ktorá sa v jednotlivých závodoch používa. Spoločnosť priebežne modernizuje výrobnú technológiu, jednak z dôvodov zvyšovania výrobných kapacít ako aj z dôvodu zlepšovania pracovných podmienok svojim zamestnancom.. Ak to aj napriek tomu nepostačuje, existuje viacero možností, ako zmierňovať negatívny dopad pracovných podmienok na zamestnancov, ako napr. dobre zabezpečeným pitným režimom na zmiernenie vplyvu teplôt, na ktorý sa zamestnanci vo svojich vyjadreniach v dotazníku viackrát sťažovali.

Vplyv hluku je v plnej miere závislí od používanej technológie. Dá sa však zmierniť či už používaním slúchadiel, tlmičov alebo akusticky pohltivých materiálov. Aj keď sa možno jedná o finančne náročné úlohy, zdravie zamestnancov by malo byť v každej spoločnosti prioritou číslo jedna.

2. Atmosféru vo svojom pracovnom prostredí (kolektíve) považujem za veľmi dobrú, dobrú, priemernú, skôr zlú, veľmi zlú.

S atmosférou na pracovisku holi zamestnanci spokojní. Za veľmi dobrú ju označilo 19% zamestnancov, za dobrá 47% a za priemernú 31% zamestnancov. Za skôr zlú ju označili len 3% zamestnancov. Dobré pracovné vzťahy uviedli zamestnanci aj ako faktor s ktorým sú pri výkone svojej práce najviac spokojní.

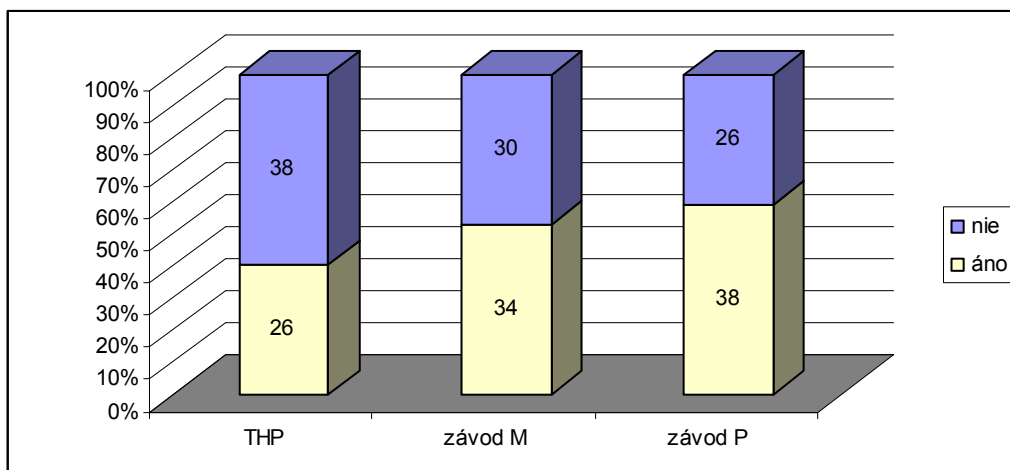
3. Vzťah medzi mnou a mojimi nadradenými považujem za: veľmi dobrý, dobrý, priemerný, skor zlý, veľmi zlý.

Vzťahy s nadriadenými označili zamestnanci v 16% za veľmi dobré, v 65% za dobré a v 19% za priemerné. Ani v jednom prípade zamestnanci neuviedli, že by ich vzťahy s nadriadenými boli zlé.

4. Myslíte si, že ste dostatočne informovaný o:

- hlavných cieľoch a politike spoločnosti?
- vnútropodnikovom mzdovom systéme?
- zamestnaneckých výhodách a službách?

Nižšie uvedený graf obsahuje údaje za celý podnik, v Členení podľa jednotlivých typov informácií k dostatku ktorých sa zamestnanci mali možnosť vyjadriť.



Graf.14: Pociťovaný nedostatok/nedostatok informácií

Všeobecne môžeme povedať, že zamestnanci pociťujú nedostatok informácií. Najväčší

deficit majú v oblasti hlavných cieľoch a politike spoločnosti. Keďže sa spoločnosti

v posledných rokoch na slovenskom, ale aj zahraničnom trhu darí, nemala by mať

s poskytovaním tohto typu informácií pre svojich zamestnancov problém, keďže sa jedná

o pozitívne informácie.

Informácie tohto druhu môžu vzbudiť u zamestnancov záujem o dianie v spoločnosti, zvýšiť ich pocit dôležitosti a tým prispieť k ich motivácii.

Primárnym dôvodom ľudskej práce všeobecne je odmena. Prostredníctvom nej si zamestnanci môžu zabezpečiť primeranú životnú úroveň. Preto by mal byť zamestnancom vnútropodnikový systém odmeňovania jasný a prístupný, aby vedeli koľko a začo dostanú. Zrozumiteľné informácie o systéme odmeňovania by mali byť pre zamestnancov zverejnené na pre nich dostupných miestach. Nemalo by sa jednať o kópie výsledkov kolektívneho vyjednávania alebo kópie dokumentov pojednávajúcich o systéme odmeňovania. Je dobré, ak sú tieto informácie poskytnuté zamestnancom jednoduchším spôsobom, ktorému by rozumeli aj zamestnanci so základným vzdelaním. Tomuto účelu môžu dobre poslúžiť prehľadné tabuľky, obrázky, grafy, prípadne príklady výpočtu mzdy fiktívneho zamestnanca alebo spôsoby pridelovania zamestnaneckých výhod a služieb.

5. Prijal by som, ak by mi bol poskytované vo väčšom množstve informácie o:

Táto otázka obsahovo nadväzovala na predchádzajúce. Odpovede, ktoré zamestnanci najčastejšie uviedli boli požiadavky na poskytovanie informácií o plánovaných zmenách v spoločnosti, ktoré by sa zamestnancov priamo dotýkali a o plánovaných zmenách na jednotlivých závodoch.

6. Považujem svoju prácu za príliš monotónnu (jednotvárnú)

Většina zaměstnanců, až 91% nepovažuje svou práci za monotónnu. Největší počet zaměstnanců, kteří ji za monotónnu považují byl v závodech pekáren 29%, 16% zaměstnanců se na monotónnost stěžovalo i v závodech cestovinářů. Ostatní zaměstnanci svou práci za jednotvárnou nepovažují.

7. Uveďte 3 faktory, s kterými jste při své práci nejvíce spokojný:

Najzaujímavejšie a najviac opakujúce sa odpovede uvediem v členení na THP a zamestnancov ostatných závodov.

THP holi najviac spokojní s týmito aspektmi svojej práce:

- práca
- samostatnosť v práci
- pracovné prostredie

Zamestnanci závodov uviedli najmä tieto faktory svojej spokojnosti s prácou:

- pracovné pomôcky a čistiace prostriedky
- odev
- pracovný kolektív
- rôznorodosť práce
- troj- zmená prevádzka

8. Uveďte 3 faktory, s ktorými ste pri svojej práci najviac nespokojný:

V týchto odpovediach sa vyskytovali aj také konštatovania zamestnancov, ktoré iní zamestnanci hodnotili ako pozitívne. Najviac opakujúce sa boli tieto:

THP:

- mzda

- nedostatok informácií
- sťažená komunikácia smerom nahor
- pracovné podmienky

Zamestnanci závodov boli nespokojní s týmito aspektmi svojej práce:

- prašnosť
- nevyplácanie príplatkov za prácu v prašnom prostredí
- teplota a vlhkosť prostredia, prievany
- zastaraná technológia
- odmeňovanie zamestnancov, mzda
- neistota v udržaní si pracovného miesta
- práca na zmeny
- informovanosť
- nedoriešená otázka stravovania počas nočných zmien
- zrušenie chlebových lístkov
- zlá organizácia práce

9. Myslíte si, že spoločnosť ZVS-ENCO, a.s. má vybudovanú dobrú povesť?

90% zamestnancov odpovedalo na túto otázku kladne. Bob by preto vhodné, aby spoločnosť poskytovaním väčšieho množstva informácií budovala u zamestnancov pocit spolupatričnosti na dobrej povesti podniku.. Na takomto základe sa dá vybudovať lojálnosť zamestnancov a takisto ich väčšia zainteresovanosť na dlaní v podniku.

10. Ak by som mal možnosť zamestnať by som sa v inom podniku?

Odpovede zamestnancov na túto otázku sú dosť negatívne, pretože až 45% zamestnancov uviedlo, že ak by mali možnosť zamestnali by sa inde. V tomto prípade, hoci má ukazovateľ fluktuácie zamestnancov primeranú hodnotu, situácia v tejto oblasti nie je priaznivá. Tento paradox je spôsobený práve neštandardnými ekonomickými podmienkami a nemožnosťou zamestnania sa inde, najmä pre starších zamestnancov, ktorý v nových firmách hľadajú ťažšie uplatnenie

5 PROJEKT NA ZVÝŠENIE MOTIVACIE ZAMESTNANCOV VO FIRME ZVS-ENCO a.s.

Táto časť diplomovej práce obsahovo nadväzuje na predchádzajúcu kapitolu, ktorá bola venovaná analýze systému odmeňovania v spoločnosti ZVS-ENCO, a.s. V tejto časti zdôrazním z môjho pohľadu najväčšie problémy, ktoré spoločnosť má v súvislosti so systémom odmeňovania a jeho stimulačným pôsobením na zamestnancov. Pri svojich tvrdeniach budem vychádzať hlavne z analýzy výsledkov dotazníka. V tejto kapitole sa takisto pokúsím podať projekt a návrhy na zlepšenie existujúceho stavu. Musím sa vyhnúť podmienkam ktoré môžu motiváciu ničiť. K najčastejšie sa vyskytujúcim zabijakom motivácie patrí

- uvádzanie nepravdivých informácií
- rozpor medzi slovami a činmi
- stanovenie nejasných cieľov
- nespravodlivé hodnotenie
- nedostatočné využívanie schopností

5.1 Návrh v oblasti komunikácie

Ako hlavné problémové oblasti by som v spoločnosti ZVS-ENCO, a.s., vo vzťahu k zamestnancom, vymedzila hlavne nedostatočnú komunikáciu so zamestnancami, z čoho môže prameniť nespokojnosť zamestnancov, ktorá často krát ani nemusí mať objektívny základ. Odpovede zamestnancov v dotazníku boli vo veľkej miere negatívne. Spôsobiť to mohlo veľmi veľa faktorov z interného, ako aj externého prostredia.

Ako som už viackrát spomínal ekonomická a sociálna situácia zamestnancov spoločnosti, ktorí pracujú vo firme ZVS_ENCO a.s. nie je ľahká. Ľahké nie je ani počkať, vydobýť si miesto na trhu a toto miesto si aj udržať. Hoci sa daňové zaťaženie právnických osôb posledným zákonom o dani z príjmov znížilo na 19%, odvodové zaťaženie podnikateľských subjektov ostáva naďalej vysoké. Aj tento fakt spôsobuje, že mzdové náklady v kaž-

dej spoločnosti tvoria vysoké percento z celkových nákladov, preto ich vynakladanie by malo byť maximálne efektívne.

Komunikácia podniku so svojimi zamestnancami je v každom prípade veľmi dôležitá.. či už sa jedná o komunikáciu formálnu alebo neformálnu. Zamestnanci vedľa skôr pochopiť prečo podnik realizoval určité opatrenie, keď poznajú dôvody, ktoré ho k tomu viedli. Žiadnom prípade by nemali byť podceňované oficiálne vyhlásenia, resp. informácie form. charakteru. Predíde sa tým šíreniu poplašných správ a následnej nespokojnosti zamestnancov. Najväčšiu hodnotu majú v dnešnom svete práve informácie. Ak vieme, čo bude zajtra ľahšie sa prispôbíme a ľahšie prijmeme účinné opatrenia.

Oficiálnou cestou by mali byť zamestnanci pravdivo informovaní o:

- ❖ pripravovaných zásadných zmenách
- ❖ plánovaných opatreniach, ktoré sa ich priamo dotýkajú
- ❖ základných výsledkoch hospodárenia spoločnosti
- ❖ zásadných úspechoch spoločnosti

Týmto nechcem povedať, že by zamestnanci mali disponovať informáciami strategického charakteru, ktoré by sa takýmto spôsobom mohli omnoho ľahšie dostať ku konkurencii. Je len potrebné poskytnúť zamestnancom základné informácie a zvýšiť tak ich pocit zainteresovanosti, spolupatričnosti, či znižovať ich pocit neistoty. Spoločnosť má viacero možností, ako sprostredkovať tieto informácie zamestnancom. Vzhľadom na konkrétne podmienky v spoločnosti by som navrhla poskytovať tieto informácie zamestnancom prostredníctvom oficiálneho vyjadrenia generálneho riaditeľa, prípadne jednotlivými riaditeľmi závodov na spoločnom stretnutí so zamestnancami. Myslím si, že by zamestnanci uvítali občasné, neformálne stretnutia so svojimi vedúcimi, kde si sa mohli v kľude porozprávať, opýtať sa na prípadne nejasnosti a pod. Vedúci by takto nestratili kontakt so svojimi zamestnancami, vedeli by sa skôr vžiť do ich problémov a očakávaní. Na druhej strane zamestnanci môžu takto nadobudnúť pocit spolurozhodovania.

Zamestnanci sa takisto v 47 %-tách vyjadrili, že nemajú dostatok informácií o vnútro podnikovom systéme odmeňovania a v 41 %-tách sa vyjadrili, že im chýbajú informácie

o zamestnaneckých výhodách a službách. Hoci zamestnanci majú možnosť nahliadnutia do vnútropodnikových dokumentov zaoberajúcimi sa odmeňovaním zamestnancov na personálnom oddelení, pravdepodobne to nestačí. Môžeme vychádzať aj z konkrétnych čísel. V spoločnosti pracuje spolu 4,5 % zamestnancov s neúplným stredoškolským vzdelaním 45 % zamestnancov s učňovským vzdelaním a 12 % zamestnancov so základným vzdelaním. Týmto zamestnancom, ale nie len im, by mali byť poskytované spomínané informácie prijateľnou formou, ako som sa o tom už zmieňovala pri vyhodnocovaní dotazníka.

Ideálne by holo vydávanie malých, prehľadných brožúrok pre zamestnancov, kde by mi holi informácie poskytnuté prehľadné a jednoducho. Takéto brožúrky by mohli obsahovať aj informácie legislatívneho charakteru ako napr. informácie o odvodových povinnostiach zamestnancov a zamestnávateľa., o doplnkovom dôchodkovom poistení, informácie o daňovom zaťažení zamestnancov, o spôsobe ročného zúčtovania preddavkov dane z príjmu fyzických osôb a pod. Podávanie informácií pre zamestnancov takouto formou môže však byť pre spoločnosť dosť nákladné.

Ako nákladovo prijateľnejšie riešenie by mohlo predstavovať vyvesenie týchto informácií na nástenky alebo na iné miesta, kde majú zamestnanci neobmedzený prístup.

Na tomto mieste by som tak isto spoločnosti priamo navrhol prezentovať výsledky dotazníka na ktorom sa zamestnanci zúčastnili. Ako dobré riešenie by podľa môjho názoru bolo vyvesenie týchto výsledkov priamo v podniku spolu s reakciou podniku na tieto výsledky. Tým zamestnanci získajú priamo spätnú väzbu, presvedčia sa, že vyplňovanie dotazníka nebolo zbytočné a v budúcnosti budú zodpovednejšie pristupovať k podobným aktivitám realizovaným spoločnosťou.

-Nákladová analýza v oblasti komunikácie

Na realizáciu projektu budeme potrebovať náklady na zdroje:

- ľudské zdroje(zamestnanci podniku)
- materiálno-technické zdroje(informačné tabule)
- finančné zdroje(finančné náklady)

-Časová analýza

-uvedené informácie budú uvedené na prvom stretnutí v mesiaci september .Stretnutia zamestnancov s nadriadenými by sa konalo každé tri mesiace.

-Riziko projektu

-možný nezáujem na stretnutiach niektorých zamestnancov podniku

5.2 Návrh v oblasti projektovania pracovných miest

V závode pekárne sa 29% zamestnancov vyjadrilo, že považuje svoju prácu za monotónnu. Neuspokojenie z práce, nedostatok možností na osobný rast môžu u zamestnancov vyvolať psychické a fyzické ochorenia a takisto môžu vyústiť do negatívnych ekonomicko-organizačných dôsledkov pre podnik ako napr. fluktuácia, absencia, odpor k zmenám, nekvalitná práca a pod.

Vhodným riešením na zníženie monotónnosti práce je striedanie pracovných úloh, ktoré predstavuje dočasné premiestňovanie zamestnancov na rôzne pracovné miesta v rámci jednej profesie. Práca sa stáva pre zamestnanca rozmanitejšia a zároveň zamestnanec lepšie spoznáva celý pracovný proces.

Pre podmienky spoločnosti ZVS-ENCO, a.s. by som odporúčal zaviesť kyvadlové striedanie pracovných úloh, pri ktorom sa zamestnancovi prideluje základná úloha a ďalšie úlohy vykonáva len občas, vždy sa však vracia k vykonávaniu svojej základnej pracovnej úlohy. Na uvedenom projekte vidím význam aj z hľadiska možnej absencie zamestnancov

-Nákladová analýza

-vzhľadom k tomu, že práca nie je náročná na uvedený projekt budeme potrebovať minimálne náklady a to z hľadiska ľudských zdrojov a to iba v prípade zaučenia zamestnanca pracovať na inej pracovnej činnosti ako vykonáva.

-Časová analýza

-uvedený projekt bude uvedený skúšobne v mesiaci september

-Riziko projektu

-možný nezáujem zo strany zamestnancov ktorý nie sú ochotný meniť pracovnú pozíciu na pracovisku. K uvedenému projektu treba dodať, že pracovné miesta kde sa vyžaduje vyššia

kvalifikácia a to najmä z hľadiska odbornej spôsobilosti uvedený projekt nebude mať na ich pracovné pozície dosah.

5.3 Návrh v oblasti tarifných miezd

Zamestnanci všeobecne vyjadrili pocit nespokojnosti s výškou svojej mzdy. Takáto odpoveď sa dala predpokladať. Na obranu spoločnosti však musím povedať, že priemerná mzda spoločnosti je vyššia ako priemerná mzda podnikov činných v poľnohospodárskom a potravinárskom priemysle v najbližšom okolí.

Keďže veľká časť zamestnancov (69 %) sa vyjadrila, že pociťuje nespravodlivosť so zaradením do tarifnej triedy, navrhujem, aby spoločnosť prehodnotila podnikový katalóg prác a metódy priradovania jednotlivých prác do príslušných tarifných stupňov. Jednotlivé práce majú v podnikovom katalógu stanovené rozpätie tarifných stupňov, v rámci ktorých sa zaradenie zamestnanca vykonávajúceho konkrétnu profesiu, môže pohybovať. Extrémne veľké rozpätie je napr. v profesii mlynár : 2. -7. stupeň, pekár : 2. - 6. stupeň, cestovínár.: 4. - 7. stupeň, cukrár 2. - 7. stupeň. Pripomínam len, že podnik má sedem stupňová tarifnú stupnicu. Tu sa však samozrejme vytvára priestor pre nespokojnosť. Preto spoločnosti odporúčam:

- ❖ podrobnejšie vymedziť jednotlivé druhy prác prostredníctvom opisov prác
- ❖ zrealizovať hodnotenie práce a následne priradiť konkrétnej práci konkrétny tarifný stupeň, alebo aspoň zmenšiť interval tarifných stupňov
- ❖ uviesť všetky pracovné pozície v podnikovom kvalifikačnom katalógu
- ❖ nevynechať v tomto procesy názory a podnety zamestnancov.

-Nákladová analýza

V predošlom návrhu na projekt pracovných miest sme navrhli obmenu pracovných miest na pracovisku a s týmto pokusným návrhom môžeme z hľadiska tarifných tried upraviť triedy na priemer jednotlivých pracovísk. Uvedený návrh má pre podnik výhodu v tom, že by sa náklady na patričné pracovné zaradenie nezdvihli.

-Časová analýza

Uvedený projekt bude uvedený pokusne v mesiaci september

-Riziko projektu

Medzi hlavné riziká projektu by som uviedol možný nezáujem zo strany zamestnancov pri obmene pracovných miest, a to najmä tých ktorý boli na pracovisku s vyššou tarifnou triedou. K uvedenému projektu treba dodať, že nebude realizovaný na pracovných miestach kde sa vyžaduje vyššia odborná kvalifikácia.

5.4 Návrh v oblasti zamestnaneckých výhod a služieb

Zo sociálneho fondu spoločnosti smeruje každoročne nemalá suma peňažných prostriedkov, považujem preto za potrebné sa vyjadriť aj k tejto problematike. Ak priemerne 44 % zamestnancov sa vyjadrilo, že zamestnanecké výhody a služby sú pridelované zamestnancom nespravodlivo, situáciu nemožno považovať za dobrá, a treba ju nešit'. Pretože ak polovicu zamestnancov motivujeme, druhá polovicu súčasne domotivujeme.

Rekreačné zariadenie v Tornali

Zamestnanci boli najviac nespokojní s pridelovaním rekreačného zariadenia v Tornali jednotlivým zamestnancom. Mnohí sa totiž v dotazníku vyjadrili, že ho využívajú viac-menej tí istí zamestnanci. Ich nespokojnosť by možno potlačilo jednoduché zverejňovanie mien zamestnancov , ktorí príslušné zariadenie navštívili v danom roku a napr. v dvoch predchádzajúcich obdobiach.

Využívanie tohto zariadenia na rekreáciu je pre zamestnancov finančne výhodné. Na tomto mieste neviem povedať akú čiastku platia za pobyt v tomto zariadení. S istotou však vjem povedať, že podnik na toto zariadenie prispieva peňažnými prostriedkami vo výške 16% prostriedkov sociálneho fondu. Ako riešenie by som tu navrhla spoluúčasť zamestnancov, ktorí toto rekreačné zariadenie využívajú , na jeho financovaní. Cieľom by nemalo byť spraviť toto zariadenie pre zamestnancov neatraktívne. Toto opatrenie by smerovalo jedine k tomu, aby mohli byť takto získané resp. ušetrené prostriedky použité na aktivity, ktoré by mohol využívať väčší okruh zamestnancov. Ako druhá varianta by mohla

byť podrobná ročná registrácia zamestnancov ktorý uvedené rekreačné zariadenie využijú a tí zamestnanci ktorý o uvedenú rekreáciu nemajú záujem dostanú finančné príspevky na využitie iných finančných výhod.

-Nákladová analýza

Z hľadiska finančných nákladov nemá uvedený projekt dosah na nové finančné náklady. Jedná sa len o prerozdelenie uvedených 16% zo sociálneho fondu určených na ubytovacie zariadenie v Tornali.

-Časová analýza

Uvedený projekt bude realizovaný od mesiaca september po dobu jedného roka.

-Riziko projektu

Možné riziká vidím v tom, že zamestnanci ktorý budú chcieť využiť uvedené rekreačné zariadenie budú musieť viac prispieť zo svojich vlastných finančných prostriedkov, vzhľadom k tomu že uvedený príspevok 16% zo sociálneho fondu bude prerozdelený medzi všetkých zamestnancov.

Zamestnancami najviac ocenené aktivity z prostriedkov sociálneho fondu

Najväčšiu dôležitosť prekladali zamestnanci závodnému stravovaniu, peňažným darom pri jubileách,, sociálnej výpomoci a peňažným darom pri darcovstve krvi. Z toho si môžeme jednoznačne vyvodit', že zamestnanci majú najväčší záujem o aktivity, ktoré súvisia s vyplácaním peňažných prostriedkov.

Z pohľadu motivácie zamestnancov je poskytovanie peňažných darov pri životnom jubileu nie príliš šťastné riešenie, keďže sa jedná o peňažné prostriedky vyplatené len pri jubileu 50 alebo 60 rokov. Situácia by bola má, ak by si spoločnosť všimla narodeniny všetkých zamestnancov, čo však nie je reálne. Takto vyplatené prostriedky nemajú pre zamestnancov motivačný účinok. Jedná sa len o jednorazové prílepkovanie si mzdy. Uvedomujem si, že zrušenie vyplácania týchto prostriedkov by v podniku viedlo k nárastu nepokojov. Preto by som tento systém vyplácania životných prémieí uplatnila u zamestnancov:

- ❖ starších ako 45 rokov, ktorí majú pre spoločnosť ZVS-ENCO odpracovaných aspoň 10 rokov
- ❖ mladších ako 45 rokov, ktorí pre spoločnosť ZVS-ENCO pracovali aspoň 15 rokov
- ❖ u ostatných zamestnancov, ako aj u novoprijatých zamestnancov by som tento systém vyplácania odmien už nepoužila..

Sociálnu výpomoc považujú zamestnanci za veľmi dôležitú. Je na ňu z prostriedkov sociálneho fondu vyčlenených približne 10 %. Vzhľadom na zložitú ekonomickú a sociálnu situáciu by zamestnanci určite uvítali aj jej prípadne rozšírenie na preplácanie lístkov na SAD, ŽSRI prípadne aj MHD na cestu do a z práce.

-Nákladová analýza

Z hľadiska uvedeného návrhu na projekt sa náklady na uvedený projekt budú pohybovať iba vo finančných prostriedkoch používaných aj pred prijatím projektu. Jedná sa len o prerozdelenie finančných prostriedkov. Čo sa týka prostriedkov na preplácanie cestovných lístkov to by bolo pre spoločnosť dosť finančne náročné a v týchto podmienkach spoločnosť daný návrh nemá akým spôsobom uskutočniť.

-Časová analýza

Uvedený projekt bude realizovaný v mesiaci september.

-Riziko projektu

Z daným návrhom také možné riziko nevidím. Možnosť preplácania alebo čiastočné doplácanie na cestovné je vec s ktorou zamestnanci určite spokojný nebudú, ale uvedená vec ako som už uviedol v nákladovej analýze je pre podnik za daného stavu neúnosná.

Zamestnancami najmenej ohodnotené aktivity z prostriedkov sociálneho fondu

Zamestnanci boli najmenej spokojní s financovaním kultúrnych podujatí. Preto by som spoločnosť navrhla., aby prestala financovať ples z prostriedkov sociálneho fondu. Tým však nechcem povedať, aby ho prestala organizovať. Práve naopak. Zmena by nastala len v tom, že by si zamestnanci plne hradili cenu vstupenky. Bob by len na samotnom podniku, či by dokázal zorganizovať ples, ktorý by si vybuďoval medzi zamestnancami dobré

meno a na ktorom by mali záujem zúčastniť sa. Ako inú alternatívu by som napr. navrhla prispieť zo sociálneho fondu napr. na prenájom sály, hudbu, tombolu a pod.

Nízku popularitu zaznamenali aj športové podujatia.. Následne sa však zamestnanci vyjadrili, že by uvítali financovanie permanentiek na krytú plaváreň, lyžovanie alebo korčuľovanie. V tomto prípade je asi zlá forma športových podujatí, ktoré spoločnosť financuje. Ako možný návrh by som ponúkla napr. týždenné prenajímanie krytej plavárni pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov na 1,5 hod. Ročné náklady na takýto prenájom by boli vo výške približne 70 000 až 80 000 Sk. (Aby bol takýto prenájom rentabilný, muselo by sa jednotlivých vstupov na plaváreň zúčastniť aspoň 30 osôb, ak rátame cenu Lístka na plaváreň vo výške 50 Sk)

Inú alternatívu by mohlo predstavovať ročné preplácanie vstupeniek zamestnancov na kultúrne a športové podujatia do určitej sumy. Výhodou tejto alternatívy je, že zamestnanec sa sám rozhodne o aké aktivity má záujem, nevýhodou je to, že by to bob pre podnik administratívne náročné. Zamestnanec by však niesol sám zodpovednosť za svoju voľbu.

Riadenie systému zamestnaneckých výhod a služieb

Použitie prostriedky sociálneho fondu na také aktivity, s ktorými by bola väčšina zamestnancov spokojná., je úloha náročná, ale nie nereálna. Vhodným spôsobom túto problematiku rieši kafetéria systém. Kafetéria systém prenáša značnú alebo až úplnú zodpovednosť za výber zamestnaneckých výhod a služieb na zamestnancov. Jeho zavedenie do praxe si vyžaduje Čas, finančné prostriedky, tvorivý projekčný tím a zapojenie zamestnancov.

Navrhnuť účinný kafetéria systém nie je jednoduché. Do procesu návrhu je potrebné zapojiť širší okruh účastníkov z vnútorného, prípadne aj externého prostredia. Prínos účastníkov interného prostredia spočíva najmä v tom, že poznajú zamestnanecké výhody a služby, ktoré spoločnosť poskytuje, vedia podať návrhy a pripomienky s ohľadom na konkrétne podmienky a situáciu v podniku. Externí účastníci bývajú väčšinou špecialisti, ktorí sa danou problematikou zaoberajú. Vedia poskytnúť projekčnému tímu vlastné skúsenosti,

názory a netradičné riešenia.‘ Z tohto procesu by sa nemali vynechať ani zamestnanci spoločnosti.

Poskytovaním informácií ľahšie akceptujú zmenu a budú ochotní spolupracovať aj s projekčným tímom.

Projekčný tím, vypracovaním podrobného dotazníka pre zamestnancov, ktorý by bol zameraný na oblasť zamestnaneckých výhod a služieb, môže získať množstvo informácií o potrebách, záujmoch, očakávaniach, popr. o dôvodoch nespokojnosti zamestnancov. Kvalitne navrhnutým a spracovaným dotazníkom si projekčný tím značne uľahčí situáciu a bude sa mať o čo opierať pri návrhu kafetéria systému.

Ako najschodnejšie riešenie, pre konkrétne podmienky v spoločnosti ZVS-ENCO, a.s., by som navrhla systém jadra, kde sú zamestnanecké výhody a služby rozdelené na voliteľné a pevné. Do pevného bloku by mohli zo súčasných aktivít patriť napr.: závodne stravovanie, sociálna výpomoc, darcovstvo krvi, stretnutie s dôchodcami, rekreácie 50-tky a peňažné dary jubilantom.

Do voliteľného bloku by patrili všetky ostatné aktivity : kultúrne podujatia, športové podujatia, zájazd s deťmi a rekreačné zariadenie v Tornali. Jednotlivé aktivity je potrebné oceňovať alebo obodovať. Zamestnanci sa tak môžu rozhodnúť pre aktivity z voliteľného bloku zamestnaneckých výhod a služieb v určitej hodnote, ktorá by bola vopred stanovená, vzhľadom na možnosti sociálneho fondu.

5.5 Návrh v oblasti nehmotnej stimulácie

Každý zamestnanec očakáva za kvalitný výkon pozitívnu spätnú väzbu zo strany spoločnosti resp. nadriadeného. Ak táto väzba absentuje, motivácia zamestnancov prudko klesá.

Každý podnik má nekonečne veľa možností pomocou ktorých môže realizovať pozitívnu (prípadne negatívnu) spätnú väzbu vo vzťahu k výkonu svojich zamestnancov. Aj v prípade, že finančná situácia podniku nie je dobrá, existujú spôsoby na realizáciu pozitívnej spätnej väzby. Ako príklad môžeme uviesť pochvalu a uznanie za výkon zamestnancov. Hod ich realizácia si nevyžaduje žiadne finančné prostriedky, je v našich podnikoch jej absencia pomerne častým javom. Túto skutočnosť môže v podniku spôsobiť viacero javov.

Môže to byť neskúsenosť nadriadených zamestnancov s touto úlohou, ich prílišná zaneprázdnenosť alebo nemožnosť kontrolovať kvalitu výkonu jednotlivých podriadených zamestnancov.

Stimulačné účinky pochvaly sú zároveň omnoho vyššie a intenzívnejšie ako stimulačné účinky peňažnej odmeny. Pochvala je veľmi účinný nástroj stimulácie, preto by ju mala spoločnosť využívať aj v kombinácii s inými formami odmien, ktorých stimulačné účinky sa tak znásobujú.

Preto by som spoločnosti takisto navrhla zistiť postoje zamestnancov k morálnemu odmeňovaniu. Pochvala a uznanie výkonu zamestnanca alebo kolektívu má totiž na zamestnancov vysoký stimulačný účinok.

Spoločnosť by mohla napr. udeľovať ocenenie najlepší zamestnanec v rámci každého závodu. Títo zamestnanci by získali spomínané ocenenie na základe hlasovania zamestnancov, čím by sa vylúčilo subjektívne hodnotenie vedúceho a ocenenie by pre zamestnancov nabralo väčšiu dôležitosť.

Obdobnou formou sa dá v podniku realizovať vyhlásenie a odmenenie najlepšieho pracovného kolektívu, a to na základe prenosu pracovného kolektívu pri dosahovaní plánovaného hospodárskeho výsledku alebo na základe dynamiky rastu vybraných ukazovateľov v spoločnosti.

-Nákladová analýza

Na uvedený projekt nie sú potrebné hmotné prostriedky, dôležitý je len prístup ľudí navzájom k sebe a hlavne nadriadených k podriadeným.

-Časová analýza

Tento návrh by mal byť realizovaný stále. Riziká v danom projekte nevidím vidím len čistý prínos.

5.6 Prínosy a riziká vybraného projektu.

Pri realizácii projektu vo firme ZVS-Enco a.s. predpokladáme aj s určitými rizikami. Ako som už pri jednotlivých bodoch projektu uviedol medzi rizikové faktory musím uviesť nedostatok finančných prostriedkov. Ďalším rizikovým faktorom je možné časové oneskorenie pri niektorých navrhovaných bodoch projektu a v konečnom dôsledku nesmieme zabúdať na možný nezáujem zo strany samotných zamestnancov keďže niektoré časti projektu sa týkajú ich samotných.

Po realizácii projektu budú možné výsledky očakávané v niektorých prípadoch ihneď v niektorých prípadoch až s odstupom času.. Medzi hlavné prínosy v oblasti zvyšovania motivácie ktoré očakávam patrí.

1.Návrh v oblasti komunikácie

- pravidelné stretnutia podriadených zamestnancov s menežmentom podniku
- uvedenými stretnutiami vzniká informovanosť podriadených o pripravovaných plánoch podniku
- oboznamovanie sa o hospodárskych výsledkoch spoločnosti

2. Návrh v oblasti projektovania pracovných miest

- obmena pracovných miest na jednotlivých závodoch v rámci nožnej kvalifikácie zaniká pocit pracovnej monotónnosti

3. Návrh v oblasti tarifných miezd

- pri zamestnancoch ktorý sa budú zúčastňovať na pravidelnej obmene na pracovisku v rámci svojho závodu sa dá povedať že tarifné triedy budú spriemerované na jednu tarifnú triedu. Týmto pádom zamestnanec ktorý pracoval na pracovnej pozícii s nižšou tarifou získa vyššie pracovné ohodnotenie ale na druhej strane zamestnanec s vyššou tarifou stratí. Uvedený rozdiel nebude takým spôsobom moc nevýhodný pre zamestnancov čo strácajú tarifnú triedu, pretože ich je v prvom prípade podstatne menej a rozdiel v tarifných triedach zamestnancov ktorých sa to týka je veľmi nízky.

4. Návrh v oblasti zamestnaneckých výhod

- prínos vidím pri spravodlivom prerozdelení 16% finančných prostriedkov zo SF na ubytovacie zariadenie Tornaľa a tí čo sa nezúčastnia dostanú sociálny príspevok v inej forme

- prerozdelenie finančných prostriedkov zo SF zamestnancom pri životných jubileách
- prerozdelenie finančných prostriedkov zo SF pri najmenej ohodnotených aktivitách

5. Návrh v oblasti nehmotnej stimulácie

- pravidelná pochvala dobrých zamestnancov pred ostatnými zamestnancami zo strany nadriadených má veľmi veľký význam z hľadiska ďalšieho motivovania zamestnancov.

-

ZÁVER

Mnohé podniky si už dôležitosť ľudského kapitálu uvedomili, mnohé ešte nie. Postavenie a prosperita podnikov je mnohokrát v rukách jej zamestnancov. Pre podnik je dôležité ako správne rozhodovanie na úrovni top manažmentu, tak realizácia týchto rozhodnutí na strednej úrovni riadenia ako aj kvalitná výroba u robotníckej kategórie zamestnancov. Preto je potrebné zamestnancov neustále stimulovať, rôznym spôsobom ich zainteresovať na činnosti podniku a tým napomôcť k dosiahnutiu podnikových cieľov. text

Mojím konkrétnym cieľom diplomovej práce bolo analyzovať systém odmeňovania a jeho stimulačné pôsobenie na zamestnancov spoločnosti ZVS-Enco, a.s., poukázať na jeho silné a slabé stránky a poskytnúť spoločnosti podnetné návrhy na zvýšenie motivácie zamestnancov.

V teoretickej časti som sa snažil o vysvetlenie základných pojmov z oblasti motivácie a stimulácie zamestnancov. Keďže stimulovať zamestnancov je možné mnohými spôsobmi, venoval som sa ako hmotnej tak aj nehmotnej stimulácie zamestnancov.

Nosnú časť teoretickej časti diplomovej práce tvorí opis systému odmeňovania. Konštrukcia dobrého resp. efektívneho systému odmeňovania je pre podnik úloha nesmierne náročná, jednak z dôvodu, že na neho vplyva množstvo faktorov, ktoré musí podnik rešpektovať a takisto z dôvodu rôznorodosti potrieb a očakávaní zamestnancov podniku. Každý systém odmeňovania je svojim spôsobom originálny, má inú štruktúru, inú logiku vzťahov, odmeňuje iných zamestnancov pracujúcich v inom regióne s inými podmienkami na trhu práce a pod. Neexistuje návod na tvorbu optimálneho systému odmeňovania. To či je systém odmeňovania dobrý, môže podnik zistiť cez vývoj dosahovaných výsledkov zamestnancov, porovnaním vlastnej produktivity podniku s podobnými podnikmi v odvetví alebo prostredníctvom hodnotenia systému odmeňovania samotnými zamestnancami.

V súlade so stanoveným cieľom som v spoločnosti analyzoval vnútropodnikové dokumenty zaoberajúce sa systémom odmeňovania, na získanie ďalších informácií som použil metódu rozhovoru, pozorovania a dotazníka.

Priame odmeňovanie v spoločnosti ZVS-Enco, a.s. je nadpriemerné. Spoločnosť zvyšuje mzdy svojich zamestnancov každoročne o percento dohodnuté v kolektívnej zmluve. Spoločnosť motivuje svojich zamestnancov aj prostredníctvom nehmotných foriem odmien. Systém odmeňovania má spoločnosť prepracovaný má náležitú pozornosť vo via-

cerých vnútropodnikových dokumentoch. Po uskutočnení analýzy systému odmeňovania a na základe vyhodnotenia dotazníka som spoločnosti vypracoval projekt na zlepšení existujúceho stavu so zameraním na zvyšovanie motivácie zamestnancov. Moje hlavné návrhy smerovali do oblasti zlepšenia komunikácie so zamestnancami, do oblasti základných miezd, do oblasti zamestnaneckých výhod a služieb a do oblasti nehmotných foriem odmien. Dúfam že predložený návrh môžem považovať za cieľ mojej diplomovej práce.

Výsledky prieskumu som predložil aj spoločnosti ZVS-Enco,a.s. Verím, že navrhovaný projekt aspoň z časti zvýši motiváciu zamestnancov vo firme ZVS-Enco, a.s..

ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada publishing 2002. 27s., 168.s., 160s., 159-161s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada publishing 1999. 593s. ISBN 80-8552-08-3
- [3] SZARKOVÁ, M. Psychológia pre manažerskú prax: Bratislava Katprint 1998. 81s., 80s., 77-78s. ISBN 80-6543-876-3.
- [4] KACHŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov: Bratislava Sprint 2001. 12-13s., 155s., 157s., 163s. ISBN 80-232-7656-1
- [5] FORSYT, P. Jak motivovat lidi: Brno Computer Press 2003. 13s. ISBN 80-6543-221-6
- [6] týždeň PROFESIA, Motivácia vedie k lepšiemu výkonu: 18.02. 2007
- [7] PROVAZNÍK, V. , KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jadrání: 1. vyd. VŠE v Praze 29s., 61s., ISBN-80-7768-356-7
- [8] KLEJBL, J. , HUTTOVÁ, Z. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav: 2. vyd. VŠE v Praze 1998 7-8s. ISBN 80-6545-878-9
- [9] BAJZÍKOVÁ, V. Odmeňovanie jako zdroj zamestnancov: Bratislava Ekonom 1999 ISBN 80-7658-432-3
- [10] Ing. NÁHLOVSKÝ, P. na základe vstupov a príspevkov zo stretnutia o „Produktivity a férových vzťahoch na pracovisku“ Bratislava 27.3. 2005
- [11] Ing. JONIAKOVÁ, A. Zmeny v prístupe v odmeňovaní zamestnanca: Personálny a mzdový poradca podnikateľa 8/2003. 102s. ISBN 80-6543-621-6
- [12] KLEJBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. Progresivní způsob motivace pracovníků: 1993 č.9 15-16s. ISBN 80-9872-126-5
- [13] BARTONÍČKOVÁ, M. Pracovní výhody pro zaměstnance neboli benefity jsou pracovníky stále žádanější: časopis Profit 4.8. 2006
- [14] HELLER, R. Základy managementu-Úspěšná motivácia: 1. vyd. Slovart 2001 61s. ISBN 80-734-1363-9

- [15] STÝBLO, J. Manažerské motivační strategie: Praha Management Press, Profit, 32s. ISBN 80-6754-267-3
- [16] VODÁČEK,L., VODÁČKOVÁ,O. Management na prahu 90. let: Praha VŠE Institut řízení 1991 122s. ISBN 80-7654-543-2

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Proces motivácie.....	13
Obr. 2. Premena stimulu na akciu.....	17
Obr. 3. Proces stimulácie.....	20
Obr. 4. Zložky celkovej odmeny zamestnanca.....	24
Obr. 5. Nástroje mzdového systému a ich funkcie při stanovení mzdy.....	27
Obr. 6. Organizačná struktura spoločnosti ZVS-Enco a.s.	48

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Počet zamestnancov ZVS-Enco a.s. v jednotlivých rokoch.....	46
Tab. 2. Veková štruktúra zamestnancov ZVS-Enco.a.s.	47
Tab. 3. Vedomostní štruktúra zamestnancov ZVS-Enco a.s.	48
Tab. 4. Mzdové tarify firmy ZVS.Enco a.s.	51
Tab. 5. Výška prémie vo firme ZVS-Enco a.s.	57
Tab. 6. Mesačné príplatky vo firme ZVS-Enco a.s.....	60
Tab. 7. Výška odmeny závislá od doby trvania pracovného pomeru vo firme	64
Tab. 8. Finančné dary za nepretržité trvanie prac. Pomeru vo firme ZVS-Enco a.s.	65
Tab. 9. Peňažné dary pri pracovných výročiach vo firme ZVS-Enco a.s.	65
Tab.10. Finančné dary pri životných jubileách vo firme ZVS-Enco a.s.	66
Tab.11. Odmena za darovanie krvi.....	66

Zoznam Grafov

Graf 1. Kolísanie celkového počtu zamestnancov vo firme ZVS-Enco a.s.	47
Graf 2. Štruktúra celkovém mzdy.....	54
Graf 3. Čerpanie prostriedkov zo sociálneho fondu	70
Graf 4. Štruktúra zamestnancov podľa závodov.....	74
Graf 5. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.....	74
Graf 6. Veková štruktúra zamestnancov.....	75
Graf 7. Pocity spravodlivej odmeny.....	76
Graf 8. Spokojnosť zamestnancov z výškou mzdy.....	77
Graf 9. Spokojnosť zamestnancov so zaradením do tarifnej triedy.....	78
Graf 10 Spokojnosť zamestnancov s časovou formou mzdy.....	78
Graf 11 Oboznámenosť zamestnancov s prémieovým poriadkom spoločnosti.....	79
Graf 12 Odmena zamestnancov za dobre vykonanú prácu.....	80
Graf 13 Dôležitosť ktorú prikladajú zamestnanci aktivitám financovaným zo SF.....	82
Graf 14 Pociťovaný dostatok respektive nedostatok informácií.....	86

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I. Dotazník pre zamestnancov

Príloha I. Dotazník pre zamestnancov spoločnosti ZVS-Enco, a.s.

Dotazník pre zamestnancov spoločnosti ZVS-ENCO, a.s.

Cieľom dotazníka je zhodnotiť systém odmeňovania v spoločnosti ZVS-ENCO, a.s., zamestnanecké výhody a služby, ktoré spoločnosť poskytuje zamestnancom, ako aj pracovné podmienky, v ktorých zamestnanci pracujú.

Výsledky dotazníka budú použité ako podklady na spracovanie diplomovej práce a zároveň môžu byť pre spoločnosť hodnotným informačným zdrojom v systéme riadenia ľudských zdrojov aj do budúcnosti.

Tento dotazník je pre zamestnancov spoločnosti dobrovoľný a anonymný.

1. časť – Identifikačné údaje zamestnancov

Možnosť, pre ktorú sa v nasledujúcich odpovediach rozhodnete, označte križikom.

1. V spoločnosti ZVS-ENCO, a.s. pracujem ako:

- THP na práve a.s.
- THP na závodoch a.s.
- robotník v závode Mlyn
- robotník v závode Pekárne
- robotník v závode Cestovinárne

2. Moje najvyššie dosiahnuté vzdelanie je:

- ZŠ
- učňovské vzdelanie
- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- bakalárske
- VŠ

3. Pohlavie:

- muž
- žena

4. Vek:

- 18-30 rokov
- 31-40 rokov
- 41-50 rokov
- 51-60 rokov

5. Rodinný stav:

- slobodný/á

- ženatý/vydatá
- iné (rozvedený/á, ovdovený/á)

6. Počet detí:

- bezdetný/á
- mám aspoň 1 dieťa

7. Moje dieťa/deti navštevujú:

- sú v predškolskom veku
- ZŠ
- SŠ
- VŠ

(ak máte viac detí, do štvorčeka vpište číslo, podľa toho, koľko vašich detí navštevuje príslušnú školu)

2. časť – Otázky zamerané na systém odmeňovania spoločnosti

1. Máte pocit, že ste za svoju prácu spravodlivo odmenení?

- áno nie

Ak ste odpovedali „nie“ a viete uviesť dôvod svojej odpovede, tak ho prosím na nasledujúcom riadku stručne uveďte.

.....

.....

2. Ste spokojný/á s výškou svojej mzdy?

- áno nie

3. Máte pocit, že ste zaradený/á do správnej tarifnej triedy, vzhľadom na obtiažnosť, potrebnú kvalifikáciu a zodpovednosť pri Vami vykonávanej práci?

- áno nie

4. Myslím si, že odmeňovanie prostredníctvom časovej formy mzdy je lepšie, ako odmeňovanie prostredníctvom úkolovej formy mzdy.

- áno nie

5. S pravidlami na priznanie prémie som dostatočne oboznámený, poznám ich:

- áno nie

6. Výška mojej prémie závisí najmä od: (Uveďte aspoň 2 kritériá)

.....

.....

7. Myslím si, že ukazovatele, od ktorých splnenia závisí priznanie mojich prémie, sú zvolené správne:

- áno nie

Ak ste odpovedali „nie“, aké iné ukazovatele (kritériá) by ste pre svoju profesiu navrhli?

.....
.....
8. Za veľmi dobre vykonanú prácu dostanem:

- peniaze navya
- pochvalu
- inú odmenu
- nedostanem nič

9. Zo sociálneho fondu spoločnosť ZVS-ENCO, a.s. financuje viacero pre svojich zamestnancov. Označte križikom dôležitosť, ktorú Vy osobne jednotlivým týmto aktivitám prikladáte, ak

1 – veľmi dôležité

2 – dôležité

3 – málo dôležité

4 – nepotrebné

V stĺpci „naviac využívam“ označte, tie aktivity, ktoré Vy osobne najviac využívate.

V stĺpci „vôbec nepodporujem“ označte aktivity, ktoré by podľa Vás z prostriedkov sociálneho fondu nemali byť financované.

	1	2	3	4	najviac využívam	vôbec nepodporujem
Príspevky na závodné stravovanie						
Kultúrne podujatia – Družba						
Kultúrne podujatia – muzikál						
Športové podujatia						
Sociálna výpomoc						
Zájazd s deťmi						
Rekreácie – 50-tky						
Tornaľa – chaty						
Peňažné dary pri jubileách						
Peňažné dary pri darcovstve krvi						
Stretnutie s dôchodcami						

10. Myslíte si, že aktivity financované z prostriedkov sociálneho fondu (zamestnancené výhody a služby) majú možnosť využívať všetci zamestnanci podniku, resp., že sú pridelované zamestnancom spravodlivo?

11. Ako iné aktivity, ktoré v súčasnosti nie sú financované zo sociálneho fondu, by ste rád využíval?

.....
.....

3. časť – Pracovné podmienky a vzťah k práci

1. Ktoré z uvedených pracovných podmienok považujete pri výkone svojej práce za nevyhovujúce?

- osvetlenie
- farebná úprava miestnosti
- hluk
- nukroklimatické podmienky (teplota, vlhkosť, prúdenie vzduchu)
- čistota ovzdušia
- žiarenie (ionizujúce alebo neionizujúce)
- iné.....

2. Atmosféru vo svojom pracovnom prostredí (kolektive) považujem za

- veľmi dobrú
- dobrú
- priemernú
- skôr zlú
- veľmi zlú

3. Vzťah medzi mnou a mojimi nadriadenými považujem za:

- veľmi dobrý
- dobrý
- priemerný
- skôr zlý
- veľmi zlý

Ak ho nepovažujem za dobrý, čo by ho mohlo zlepšiť?

.....

4. Myslíte si, že ste dostatočne informovaný o:

- hlavných cieľoch a politickej spoločnosti?
 - áno
 - nie
- vnútropodnikovom mzdovom systéme?
 - áno
 - nie
- zamestnaneckých výhodách a službách?
 - áno
 - nie

5. Prijal by som, ak by mi boli poskytované vo väčšom množstve informácie o:

.....
.....

6. Považujem svoju prácu za príliš monotónnu (jednotvárnu)

- áno
- nie

7. Uveďte 3 faktory, s ktorými ste pri svojej práci najviac spokojný:

.....
.....

8. Uved'te 3 faktory, s ktorými ste pri svojej práci najviac nespokojný:

.....
.....

9. Myslíte si, že spoločnosť ZVS-ENCO, a.s. má vybudovanú dobrú povesť?

áno nie

10. Ak by som mal možnosť zamestnať sa v inom podniku?

áno nie

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY