

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Boris Kováčik

ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

Praha 2016

Vedoucí bakalářské: RNDr. Jindra Lisalová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Boris Kováčik

STAFF REMUNERATION AND MOTIVATION

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: RNDr. Jindra Lisalová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

vlastnoruční podpis

Poděkování

Ďakujem RNDr. Jindře Lisalovej za podporu pri vypracovaní záverečnej bakalárskej práce.

ANOTACE

Cieľom mojej bakalárskej práce je preskúmať funkčnosť systému odmeňovania zamestnancov v konkrétnej organizácii a následne vypracovanie návrhov ako zlepšiť tento systém odmeňovania tak aby fungoval efektívne jak pre organizáciu tak pre zamestnancov. Práca má tri časti pričom v prvej časti sa venujem teoretickým východiskám z oblasti riadenia ľudských zdrojov, rozoberám teóriu motivácie zamestnancov a charakterizujem systém odmeňovania v organizácii. Tieto teoretické východiska majú za úlohu poskytnúť teoretické zázemie pre analytickú časť, ktorej sa venujem v druhej časti tejto práce. Druhá analytická časť ma za úlohu poskytnúť prehľad o súčasnej situácii vo vybranej organizácii. V krátkosti definuje organizačnú štruktúru vybranej organizácie a podrobne sa venuje charakteristike systému odmeňovania a benefitov vo vybranej organizácii. Táto časť obsahuje aj vyhodnotenie dotazníka, ktorý bol zameraný na funkčnosť systému odmeňovania zamestnancov. Na základe vyhodnotenia dotazníku vypracovávam návrhy ako riešiť zistené problémy tak aby bolo dosiahnuté efektívneho systému odmeňovania. Návrhy riešenia budú smerovať nie len k väčšej spokojnosti zamestnancov čím je možné dosiahnuť nižšej fluktuáciu ale aj k dosiahnutiu ekonomického prínosu pre organizáciu.

Kľúčové slová: odmeňovanie zamestnancov, motivácia, stimulácia, riadenie ľudských zdrojov, benefity, mzda, personalistika, manažment, systém odmeňovania, zamestnanci

ANNOTATION

The aim of my bachelor thesis is to examine functionality of rewarding system of employees in the particular organization and subsequently write proposal how to improve the rewarding system in order to work effectively as for the organization as for the employees. The thesis has three parts. The first part is focused on theoretical issues of human resource management, motivation theories and I analyse the particular rewarding system in the organization. These theoretical information are intended to give theoretical background for analytical part, which is discussed in the second part of this thesis. The second analytical part is intended to give an overview of the current situation in the selected organization. I will briefly define the organizational structure and write detailed characterization of the specific rewards and benefits in the selected organization. This part also includes an evaluation questionnaire, which is focused on the functionality of the rewarding system in the organization. Based on the evaluation survey I elaborate proposals to solve the problems which are identified in order to achieve the effective system of remuneration. Proposed solutions will not only lead to greater employee satisfaction which can lead to lower staff turnover but also to achieve economic benefits for the organization.

Keywords: rewarding of employees, motivation, stimulation, human resources management, benefits, wages, human resources, management, remuneration, employees

OBSAH

ÚVOD	9
1.TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ	12
1.1Personalistika v organizácii	12
1.2 Radenie ľudských zdrojov a jeho význam	12
1.1.3Funkcia a úloha riadenia ľudských zdrojov	13
1.2Motivácia zamestnancov	16
1.2.1 Ťažisko motivácie	16
1.2.2Teórie motivácie	21
1.2.3spokojnosť s pracovným výkonom	24
1.3Odmeňovanie zamestnancov	24
1.3.1Systém odmeňovania zamestnancov	25
1.3.2Mzda ako základ odmeňovacieho systému	27
1.3.3 Zamestnanecké výhody(benefity) ako nástroj odmeňovania ..	29
2.Praktická časť	31
2.1 Charakteristika vybranej organizácie	31
2.2 Organizačná štruktúra HR oddelenia	32
2.3 Štýl vedenia zamestnancov	33
2.4 Systém odmeňovania	33
2.4.1 Hodnotenie zamestnancov	33
2.4.2Konkrétne riešenia systému odmeňovania	34
2.4.3 Náhrada mzdy	35
2.4.4 Špecifické nástroje systému odmeňovania	36
2.4.5 Benefity	37
2.4.6 Vzdelávanie zamestnancov ako forma benefitu	38
2.4.7 Home Office	38

2.4.8	Systém zaradenia pracovného stupňa.....	39
2.5	Analýza výsledkov prieskumu funkčnosti systému odmeňovania...40	40
2.5.1	Špecifikovanie spôsobu výskumu.....	40
2.5.2	Vyhodnotenie dotazníka	40
2.6	Vyhodnotenie určených hypotéz.....	45
3.	NAVRH NA ZLEPŠENIE SYSTÉMU ODMEŇOVANIA...46	46
3.1	Systém vzdelávania a rozvoju zamestnancov.....	47
3.2	Študentské stáže.....	48
3.3	Flexibilný pracovný režim.....	49
3.4	Motivácia hodnotiacim pohovorom.....	49
	ZÁVER.....	51
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	52
	ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ.....	54
	ZOZNAM PRÍLOH.....	55

ÚVOD

O tom, že ľudia chodia do práce preto aby dostali odmenu za svoju vykonanú prácu nie je pochýb. V histórii ľudia chovali zvieratá a pestovali plodiny aby si zabezpečili základné životné potreby. Postupom času vznikol systém peňazí a vyspelé spoločnosti čo vytvorilo základ pre rozvoj obchodných organizácií s čím následne vznikla potreba riadenia ľudí v týchto organizáciách, čo v súčasnosti poznáme ako riadenie ľudských zdrojov.

Tak ako sa v minulosti ľudia venovali chovu a pestovaniu pre svoj úžitok tak i dnes ľudia chodia do práce za účelom získania odmeny. Rozvinuté štáty, otvorený trh a informačný rozvoj vytvorili dynamické podnikateľské prostredie s množstvom veľkých hráčov na trhu a silnou konkurenciou. Všetky tieto faktory majú veľký vplyv na riadenie ľudských zdrojov a dá sa vo všeobecnosti skonštatovať, že na riadenie ľudských zdrojov v organizáciách sú kladené čím ďalej tým vyššie nároky. Peniaze zostávajú stále dominantnom pri dôvode prečo ľudia chodia do práce, no na to aby bola organizácia výkonná je potrebné najmä aby boli ľudia motivovaní, podávali najlepšie výkony ako vedia a aby sa zamestnávateľ mohol na nich spoľahnúť. Na to aby organizácia splnila všetky tieto požiadavky potrebuje kvalitne prepracovaný systém odmeňovania ktorý dlhodobo motivuje zamestnancov. Zahraničné firmy priniesli na náš trh nové prístupy k riadeniu ľudských zdrojov a tým i nové prístupy k odmeňovaniu zamestnancov.

V mojej práci realizujem výskum v servisnom centre Americkej spoločnosti IBM ktorá sídli v Bratislave. Presný názov pobočky je IBM International Services Centre s.r.o, skrátene IBM ISC, a má viac ako 3000 zamestnancov s tendenciou rastu. Spoločnosť sa zaoberá najmä procesmi ako je vyriaďovanie objednávok, účtovníctvo a fakturácia pre spoločnosť IBM. Medzi základné pravidlá spoločnosti patrí, že všetci zamestnanci musia mať vysokoškolské vzdelanie a dobre ovládajú anglický jazyk keďže spoločnosť podniká na medzinárodnej úrovni a oficiálnym a formálnym jazykom spoločnosti je angličtina. Pre servisné centrá veľkých medzinárodných spoločností je typické dynamické prostredie a vysoká fluktuácia. S vysokou fluktuáciou má problém aj spoločnosť IBM ISC.

Cieľom mojej bakalárskej práce je dobre porozumieť systému odmeňovania zamestnancov vo vybranej organizácii, analyzovať stav tohto systému a na základe prieskumu realizovaného prostredníctvom dotazníku vypracovať návrh na riešenie objavených nedostatkov systému odmeňovania zamestnancov. Navrhnuté riešenia budú smerovať k zvýšeniu motivácie zamestnancov a k zníženiu fluktuácie no zároveň budú vychádzať z možností zdrojov vybranej organizácii. Na to aby som dosiahol vytýčeného cieľa potrebujem kvalitné teoretické zázemie, ktoré mi poskytne základ pre porozumenie motivácie a systému odmeňovania zamestnancov v organizácii. Teoretické zázemie je ďalší cieľ mojej bakalárskej práce, ktorého základom budú poznatky z aktuálnej odbornej literatúry z oblasti skúmanej problematiky.

Základ hypotézy mojej bakalárskej práce vychádza z predpokladu, že systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti IBM ISC disponuje značnými nedostatkami a nie je efektívny. Hypotéza znie: „ Zamestnanci spoločnosti IBM International Services Centre s.r.o nie sú dostatočne motivovaný systémom odmeňovania.“ Pravdivosť hypotézy overím na základe výsledkov prieskumu. Čiastkové hypotézy mojej bakalárskej práce sú:

- Zamestnanci si myslia, že systém odmeňovania by sa mal zmeniť
- Zamestnanci chcú mať väčší podiel na výbere svojej odmeny
- Väčšina zamestnancov motivuje hlavne peňažná odmena

V prvej kapitole bakalárskej práce v stručnosti objasňujem pojmy ľudské zdroje a riadenie ľudských zdrojov a vysvetľujem význam a funkciu týchto oblastí riadenia. Táto kapitola zahŕňa teoretické poznatky z oblasti motivácie a motivačných teórií v nadväznosti na odmeňovanie a systém odmeňovania zamestnancov. Pri spracovaní tejto časti som dbal na aktuálnosť knižných zdrojov a položil som si tým základ pre druhú praktickú časť.

Druhá kapitola je zameraná na všeobecnú charakteristiku spoločnosti IBM a IBM ISC, na popis personálneho útvaru a rozoberá systém odmeňovania zamestnancov skúmanej spoločnosti. Venujem sa tu konkrétnym benefítom a nástrojom motivácie, ktoré spoločnosť používa. Uvádžam tu konkrétne mzdové podmienky zamestnancov a vysvetľujem systém zaradenie zamestnancov do určitého stupňa. Ďalšia

časť druhej kapitoly je zameraná na analýzu realizovaného prieskumu medzi zamestnancami. Cieľom tejto analýzy je overenie si stanovených hypotéz o systéme odmeňovania zamestnancov a preskúmanie celkovej spokojnosti zamestnancov so systémom odmien.

Tretia kapitola čerpá a kombinuje poznatky prvej a druhej kapitoly vo forme odporúčaní, ktoré by mala vybraná organizácia podniknúť za účelom optimalizácie svojho systému odmeňovania. Tieto odporúčania by mali viesť k transparentnému a logickému systému odmien ktoré budú zamestnancov dlhodobo motivovať a ktorému budú dôverovať. Odporúčania berú ohľad na množstvo zdrojov a na schopnosti organizácie. Verím, že moja bakalárska práca môže byť prínosom pre vybranú organizáciu a jej odporúčania by mohli viesť k zníženiu fluktuáciu a k zvýšeniu spokojnosť zamestnancov, najmä s celkovou odmenou, čo sa pozitívne odrazí na výkone skúmanej organizácie.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Personalistika v organizácii

Personalistika, personálna práca, ľudské zdroje, ľudský kapitál všetky tieto pojmy majú veľa spoločného a vzájomne sa dopĺňajú no každý pojem má iný význam. To základné čo spája všetky tieto pojmy poznáme pod spojením riadenie ľudských zdrojov z anglického human resource management známe pod skratkou HRM. Riadenie ľudských zdrojov HRM sa podľa Šikýře (2014, str.20) jak v všednom živote tak aj v odbornej literatúre používa v dvoch súvislostiach. V prvej súvislosti rozumieme riadeniu ľudských zdrojov ako personálna práca, čiže personalistika, ktorej hlavným cieľom je riadenie a vedenie ľudí v organizácii. V druhej súvislosti pod týmto pojmom rozumieme aktuálne pojmami personálnej práce aktuálne prístupy k riadeniu a vedeniu ľudí v organizácii.

Ľudské zdroje odvodené z anglického slova human resources známe pod skratkou HR môžeme takisto chápať v rôznych významoch no treba ho odlišovať od riadenia ľudských zdrojov HRM. Sám pojem ľudské zdroje HR označuje ľudí pracujúcich v organizácii no zároveň označuje personálnu prácu, ktorá sa zameriava najmä na vedenie a riadenie zamestnancov v organizácii. Ďalej tento pojem označuje personálny útvar, ktorý zabezpečuje vedenie a riadenie zamestnancov a v neposlednom rade pri slove ľudské zdroje označujeme samotných personalistov, ktorí zabezpečujú funkciu personálneho útvaru (Ulrich,2009, s.40).

1.1.2. Radenie Ľudských zdrojov a jeho význam

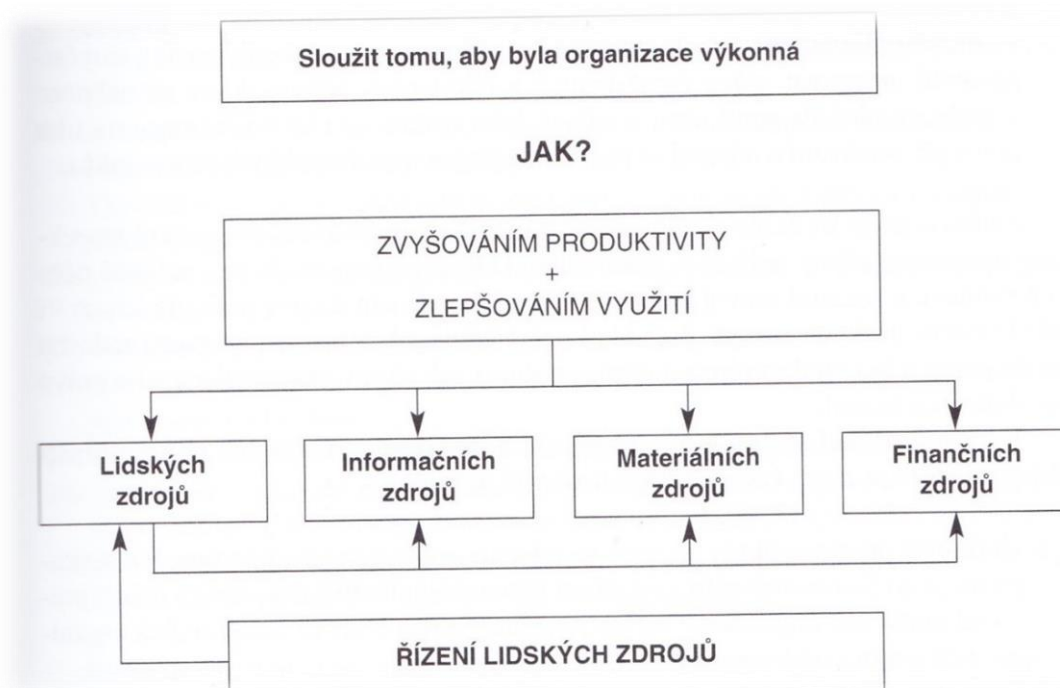
Ako uvádza Armstrong (2015, str.47), „riadenie ľudských zdrojov je možné definovať ako strategický, integrovaný a ucelený prístup k zamestnávaniu, rozvíjaniu a uspokojovaniu ľudí pracujúcich v organizácii“. (Koubek, 2015, str.16) „úlohou riadenia ľudských zdrojov v najobecnejšom pojmami je slúžiť tomu, aby bola organizácia

výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval“. Koubek (2015, str. 16) ďalej dáva do pozornosti, že je potrebných aj iných zdrojov k tomu aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon zlepšoval a to napríklad finančné, informačné a materiálne zdroje.

1.1.3. Funkcia a úloha riadenia ľudských zdrojov

Všeobecne môžeme povedať, že hlavnou funkciou riadenia ľudských zdrojov je aby bola organizácia funkčná a aby sa jej výkon zvyšoval. Koubek (2015, str.16) uvádza, že na to aby organizácia fungovala a zlepšovala svoj výkon je nevyhnutné využiť všetky zdroje, ktoré má organizácia k dispozícii a to jak ľudských tak aj materiálnych, finančných a informačných. Obecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov je znázornená v schéme 1.

Schéma č. 1: Obecná úloha riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Koubek J. Řízení lidských zdrojů 5. vyd. Praha 2015 str.17

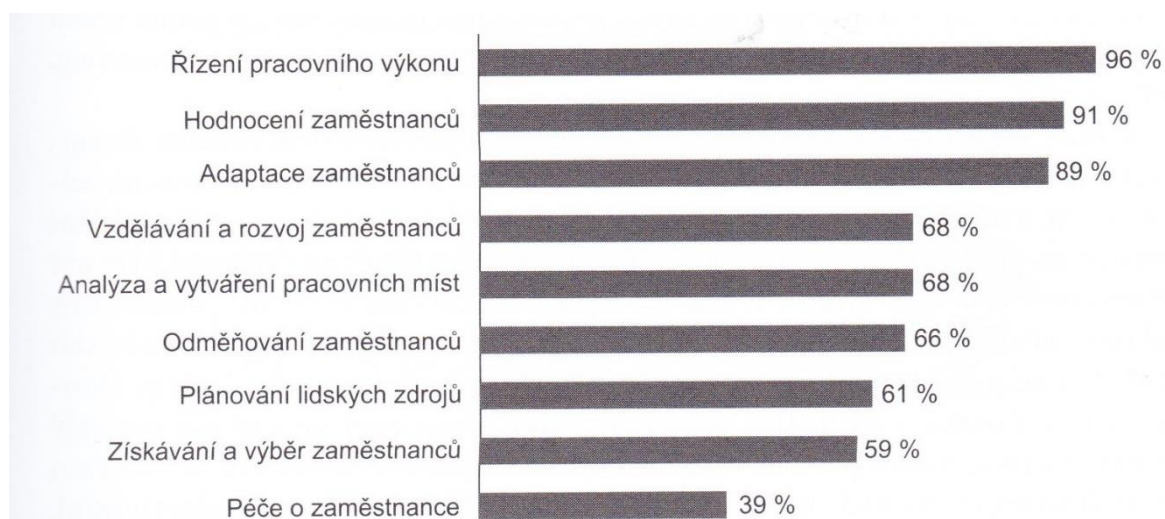
Armstrong (2015, str.80) uvádza, že súčasťou ľudských zdrojov sú personalisti pričom ich hlavnou úlohou je ponúkať poradenstvo a služby a v súčasnosti sa práca personalistov zameriava na podnikateľské prostredie z čoho vyplýva, že ich práca sa čím ďalej tým viac zameriava na získanie trvalej konkurenčnej výhody. Armstrong

dálej uvádza, že poradenstvo a služby na, ktoré sa personalisti respektíve personálny útvar zameriava sú plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber zamestnancov, riadenie pracovného výkonu a odmeňovanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, starostlivosť o zamestnancov a zamestnanecké vzťahy. Šikíř (2014, str.22) rozdeľuje riadenie ľudských zdrojov takto:

- Analýza a vytváranie pracovných miest
- Plánovanie ľudských zdrojov
- Obsadzovanie voľných pracovných miest
- Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov
- Odmeňovanie zamestnancov
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Starostlivosť o zamestnancov
- Využívanie personálneho informačného systému

Na to aby organizácia mohla trvalo dosahovať svojich stanovených strategických cieľov potrebuje riadiacich pracovníkov, ktorých nazývame manažéri Šikíř (2014, str.24). Podiel aký majú manažéri na aktivite riadenia ľudských zdrojov v organizácii je znázornený v schéme 2.

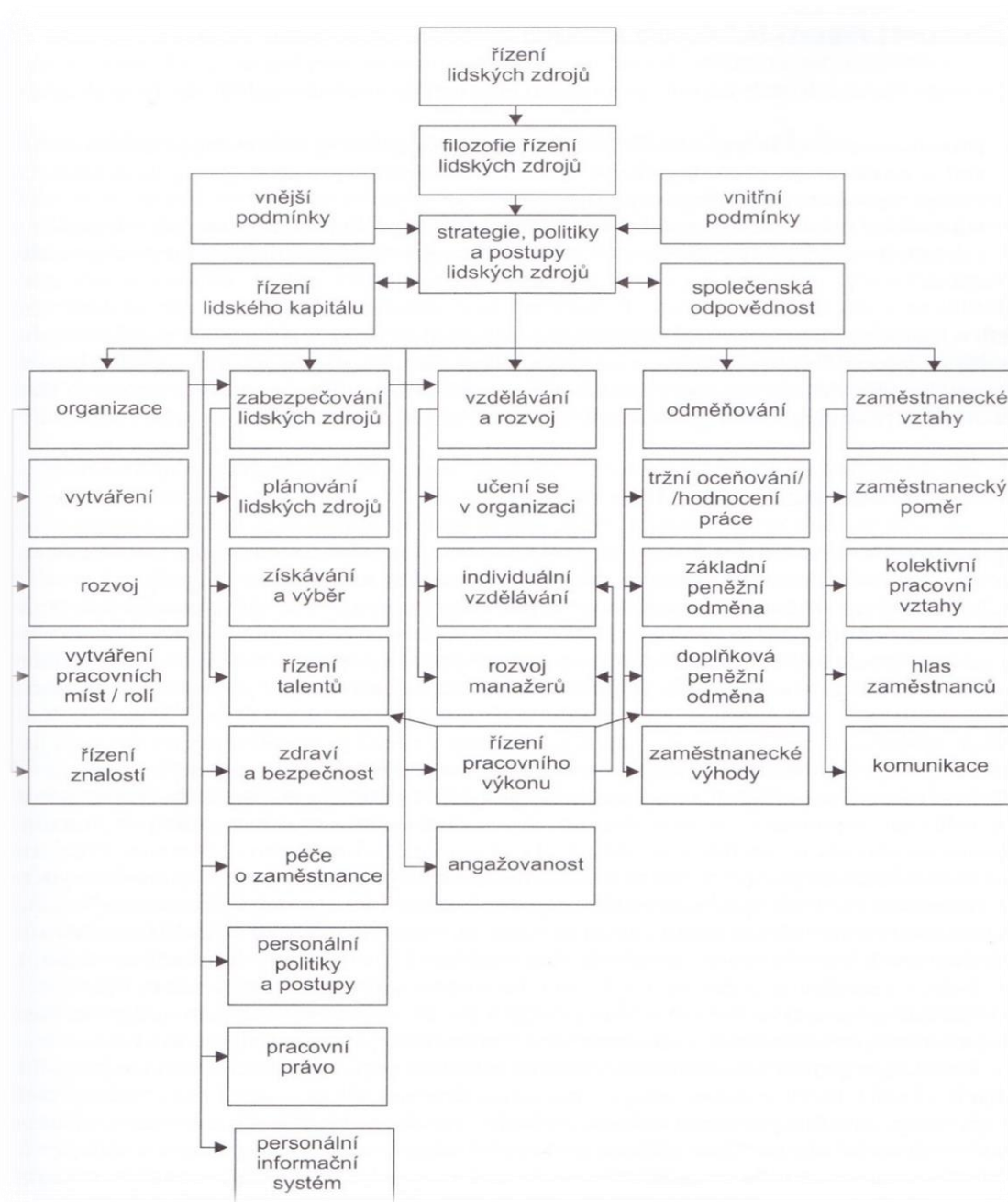
Schéma č. 2 : Role manažérov v riadení ľudských zdrojov



Zdroj: Šikíř M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, Praha 2014 str. 25

Podrobný systém zabezpečenia riadenia ľudských zdrojov ktorý zahŕňa aj jednotlivé role je uvedený v schéme 3.

Schéma č. 3: Systém riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Armstrong M., Řízení Lidských Zdrojů, 13. vydanie, Praha 2015, str. 81

1.2 Motivácia zamestnancov

1.2.1 Ťažisko motivácie

„Zmysel motivácie je nenásilné vytvorenie pozitívneho prístupu k niečomu-často k nejakému výkonu či typu chovania“ (Plamínek, 2015 str. 16). Pod významom motivácia zvyčajne rozumieme samotný proces ale aj výsledok daného procesu. Motivácia zamestnancov určuje v organizácii ochotu zamestnancov spĺňať dohodnutú prácu v požadovanom výkone a spĺňať dlhodobé ciele organizácie. „Motivácia je cieľovo orientované chovanie“ (Armstrong, 2015 str.231). Nie len v pracovnom ale i v bežnom živote platí, že ľudia sú motivovaný za predpokladu, že sú si vedomí, že ich správanie bude viesť k určitému výsledku alebo hodnotnej odmene.

Motiváciu môžeme rozdeliť na vnútornú a vonkajšiu. Pokiaľ ide o vnútornú motiváciu tak tu môžeme vysvetliť ako typ motivácie ktorý motivuje zamestnanca priamo charakterom práce. Charakteristické pre takýto typ práce je, že zamestnancovi je umožnené slobodnej voľby rozhodovania v pracovnom postupe, ktorý vedie k dosiahnutiu požadovaného výsledku. Vnútornú motiváciu ovplyvňuje päť faktorov a to rozmanitosť schopností, identita práce, významnosť práce, autonómia a spätná väzba (Armstrong, 2015 str.218).

Vonkajšia motivácia má opačný charakter ako vnútorná čo znamená, že nevychádza priamo z práce samotnej ale je potrebné vykonávať kroky aby boli zamestnanci motivovaný. S vnútornou odmenou sa priamo spája odmeňovanie zamestnancov či už vo forme navýšenia mzdy, povýšenie a podobne. Vnútorná motivácia môže mať aj charakter trestov v závislosti na personálnej politiky danej spoločnosti. Medzi najčastejšie formy patrí disciplinárne konanie, prejav kritiky. „Vonkajšie motivátori môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo“ (Armstrong, 2015 str.219).

Na základe charakteristiky vnútornej a vonkajšie motivácia sa predpokladá, že dlhodobejšie na zamestnancov pôsobí vnútorná motivácia keďže vychádza prirodzene priamo z charakteru práce a nie je vyvolávaná umelo na základe rôznych motivačných techník tak ako tomu je pri vonkajšej motivácii.

Stimulácia a motivácia sú pojmy, ktoré majú mnohé spoločné a vzájomne sa môžu dopĺňať, no existuje medzi nimi zásadný rozdiel. Plamínek (2015, str.16) uvádza, že stimuly vychádzajú z vonkajších podnetov a motívy z vnútorných pohnutí. Obidva procesy môžu pôsobiť vzájomne a posilňovať sa. Stimulácie je dosiahnuté vtedy keď daný subjekt je ochotný niečo spraviť na základe vonkajších podnetov. Pokiaľ je subjekt ochotný spraviť niečo na základe vnútorných podnetov teda podnetov, ktoré už v človeku existujú hovoríme o motivácii.

Motivácia jednotlivca a možnosti jeho ovplyvnenia v praxi organizácii

Medzi pojmi motív a motivácia jestvuje určitá korelácia no nemôžeme oba termíny stotožňovať. Motivácia je proces, ktorý je spustený pôsobením vnútorných hýbateľov, príčin jednania, označovaných ako motív. Základnými motívmi sú potreby. O motivácii hovoríme ako o cyklicky opakujúcom sa procese. Z toho dôvodu, že pri naplnení jednej potreby nasleduje potreba ďalšia (Tureciková,2009 str.22)

Teórie motivácie vymedzujúce typy a štruktúru potrieb – hierarchizované. Napríklad Maslowova pyramída potrieb, Herzbergova teória dvoch faktorov.

Teórie motivácie zamerané na analýzu a popis procesov motivácie – napríklad Vroomova teória, Adamsova teória spravodlivosti.

Podstatou motivovania je efektívne pôsobenie na motív členov organizácie. Pre takýto navonok pôsobiaci podnet používame označenie motivátor. Motivovanie patrí k základným manažérskym funkciám. Manažér môže pôsobiť na motívy a motiváciu ostatných členov organizácie buď intuitívne (umenie viesť ľudí) alebo znalosťami a porozumením teóriám, ktoré vedú k rozvoju psycho-sociálnych vodcovských schopností.

Motivačné teórie ktoré používa organizačné správanie v praxi:

Skinnerova teória podmieňovaného správania, teória stanovených cieľov (Locke-Latham), Herzbergova teória dvoch faktorov, Maslowova pyramída, Adamsova teória ekvity, Vroomova teória expentencie, McGregorova teória X a Y.

Motivácia úzko súvisí s pracovnou spokojnosťou. Pracovnú spokojnosť považujeme za významný indikátor motivácie, pracovnej a sociálnej klímy organizácie. Neexistuje žiaden výskum ktorý by jednoznačne preukázal pozitívnu súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom, no je zjavné, že nespokojnosť u ľudí sa prejaví negatívne aj na ich výkone. Existuje vzťah medzi výkonom a faktorom, ktoré zvyšujú

motivovanosť a spokojnosť ľudí v práci a s prácou a k vytvoreniu vzorca – Tureciková (2009, str.23) uvádza skóre motivačného potenciálu takto : Jeho súčin môžeme vyjadriť ako:

Zmysluplnosť práce

Autonómia ktorú má pracovník pri rozhodovaní a pri dosahovaní cieľov

Spätné väzby o výkone zamestnanca ktoré sa mu dostávajú

Zmysluplnosť práce členíme do 3 oblastí, jedná sa o:

Rozmanitosť vykonávaných oblastí

Určitosť úloh

Významnosť vykonanej práce pre organizáciu

Hodnoty a postoje spojené s pracovnou činnosťou.

Hodnoty a postoje, ktoré zamestnanci majú značne ovplyvňujú pracovnú klímu a je potrebné tejto téme venovať pozornosť. Tureciková (2009, str.24) Hodnoty v rámci organizačného správania môžeme rozdeliť do dvoch základných kategórií a to hodnoty inštrumentálne „prijímané hlavou“ a hodnoty morálne alebo terminálne „prijímané srdcom“.

Pôsobenie hodnôt na jednanie človeka môže nadobudnúť troch podôb:

Obmedzenie – bráni určitej činnosti, človek sa podľa hodnôt chová pretože je to pre neho napríklad finančne alebo sociálne výhodné. Chová sa podľa nich v rámci organizácie ale neprijme ich za vlastné a nerešpektuje ich mimo organizácie.

Poznamenanie – vedúce od provokácie hodnotou k akcii a ďalej smeruje k jeho uznaniu a dobrovoľnému jednaniu v súlade s danou hodnotou.

Rozvíjanie – stotožnenie sa s hodnotou do takej miery, že to môže organizácii priniesť konkurenčnú výhodu a jednotlivcovi pocitu uspokojenia.

S hodnotami súvisia postoje, ktoré môžeme definovať ako predispozície a tendencie reagovať na určité osoby, predmety, myšlienky a situácie. Postoje majú zložku kognitívnu, konatívnu a emočnú. V rámci organizačného chovania sa najčastejšie študujú tieto postoje - celkový postoj k práci, miera angažovanosti, oddanosť, spolupatričnosť a pracovná spokojnosť.

Vysvetlenie teórie kognitívnej disonancie. Podľa teórie kognitívnej disonancie jednotliviec usiluje o minimalizovanie nezhody medzi vnútornými zastavanými postojmi a vonkajším chovaním a z toho plynúceho napätia. Dlhodobé vystavenie tlaku kognitívnej disonancie môže viesť k ohrozeniu psychickej pohody a fyzického zdravia, ktoré môžu byť negatívne ovplyvnené interpersonálnymi konfliktami. Typickými prejavmi sú zníženie výkonu a ohrozenie efektivity a výkonnosti organizácie v dôsledku takýchto javov ako sú:

dlhodobá chorobnosť, fluktuácia, absencia pracovníkov, zhoršenie kvality produkcie alebo poskytovaných služieb a negatívne zmeny v medziľudských vzťahoch (Tureciková,2009 str.25).

Štúdium – identifikácia a analýza – hodnôt postojov a vzťahov jednotlivcov ku organizácii, k práci a k sebe navzájom je pomerne komplikovaná nie len vzhľadom k charakteru činností organizácii skúmaných v rámci oboru organizačného správania ale i vzhľadom k tomu, že ľudia vo svojom správaní odrážajú svoje hodnoty a postoje často nevedomé. Okrem individuálnych rozdielov medzi hodnotami a ich preferenciami existujú aj medzi-kultúrne rozdiely hodnôt, výrazne sa uplatňujúce práve v očakávaniach a predstavách ľudí o tom čo je správne a aké správanie je v súlade s tým, čo je predpokladané v danej organizácii. Cieľ organizačného správania je tieto rozdiely správne pochopiť, akceptovať, predvídať a ovplyvňovať. Rozdiely v kultúrnom kontexte ovplyvňujú ako teóriu tak prax ovplyvňovanú správaním ľudí v organizáciách.

Teoretici organizačného správania študujú okrem motivácie tiež ďalšie súvislosti správania členov organizácie. Predovšetkým vysvetlenie mechanizmov rozvoja schopnosti v procesoch učenia, v systéme podnikového vzdelávania a v ďalších rozvojových programoch.

Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje kvalitu i kvantitu výkonu sú schopnosti jedinca. Pre výkon jednotlivca je významná jak samotná úroveň dispozície k výkonu, taktiež ochota schopnosti rozvíjať a uplatňovať v praxi. Sila a zameranosť motívov môže priaznivo ale i nepriaznivo ovplyvniť ochotu rozvíjať schopnosti potrebné pre dosahovanie požadovanej úrovne výkonu. Z hľadiska zameranosti teórie organizačného správania na problematiku schopnosti jednotlivcov môžeme identifikovať niekoľko etáp. Najskôr sa teória organizačného správania zaoberala schopnosťami úspešných manažérov a až neskôr sa záujem rozšíril tiež na ostatných členov organizácie. Zo

začiatku sa záujem sústredil na inteligenciu ako na obecnú schopnosť poznávania, dispozíciu k mysleniu, meranou testami a uvádzanú hodnotou intelligenčného koeficientu. Neskôr sa začali skúmať tiež ďalšie typy inteligencie a to hlavne inteligencie sociálnej a emocionálnej inteligencie a ich vplyv na úspešnosť človeka v sociálnych vzťahoch i v pracovnom uplatnení. Od 70. rokov 20. storočia sa v teórii i v praxi začína používať pojem kompetencia v zmysle spôsobilosti jedinca k úspešnému výkonu. V 80. až 90. rokoch 20. storočia kompetencia už nie je popisovaná a porovnávaná iba s vrodenu dispozíciou či schopnosťou ale je definovaná práve vo vzťahu k ochote (motivácii) jednotlivca. Tieto jeho schopnosti ďalej rozvíjať a uplatňovať v záujme vlastnom a v záujme organizácie.

Rozvoj schopností jednotlivcov v rámci organizácie

Rôzne pohľady na pojem rozvoj:

Cole – rozvoj je vzdelávacia aktivita zameraná na budúce potreby kariéry jednotlivca.

Palán – Neoddeliteľnou súčasťou života jednotlivca a zároveň organizácie v zmysle odbornej prípravy investícií do budúcnosti a príspevok k seberealizácii pracovníka.

Hroník – Rozvoj je možnosť vzdelávať sa a učiť sa tiež prostredníctvom účasti v projektoch a v ďalších rozvojových aktivitách. (Tureciková 2009, str.29).

V zmysle rozvoju ako príležitosti k učeniu sa v rámci organizačného správania zaoberáme formami a metódami učenia ľudí v organizácii. Rozvojové aktivity prebiehajú v organizácii vo všetkých formách vzdelávania dospelých. Ako najefektívnejšia sa v súčasnosti javí zmiešané učenie (blended learning) ktoré je efektívnou kombináciou rôznych metód a foriem vzdelávania dospelých spojených s praxou organizácie a s využitím možností ktoré ponúka e-learning a po novom tiež m-learning. Úlohou organizácie do budúcnosti bude vytvárať príležitosti k učeniu jej členov, zaisťovať otvorenosť prístupu k vzdelávaniu a jeho koncepcii a na jednotlivých členov organizácie potom bude záležať ako týchto možností využijú. Významným problémom podnikového vzdelávania a ďalších podôb rozvoja organizovaného či organizačného učenia je meranie jeho efektivity.

Dôležitosť faktorov pre motiváciu. Celková teória faktorov motivácie ako zložka psychológie prináša kompletný zástup teórií pracovnej motivácie, ktoré tvoria viac, alebo menej celistvý súbor vedomostí a hypotéz o faktoroch, ktoré pôsobia na chovanie pracovníkov v pracovnom procese. Značne často sa rozlišujú aj odlišnými východiskami a špecifikáciami príčin ľudského správania sa v konkrétnych situáciách. Zodpovednosť za výber a použitie faktorov v motivácii pracovníkov je na každom vedúcom pracovníkovi a je závislá na jeho odbornej príprave, skúsenostiach a plodnej schopnosti odкрыť postup, vyhovujúci individuálnej špecifikácii každej motivačnej situácie. Literatúra z týchto oblastí neurčuje kategoricky jasné návody. Stanoviská sú rôzne aj na účinnosť jednotlivých postupov a metód. Stanoviská sa líšia aj na využiteľnosť princípov jednotlivých teoretických koncepcií motivácie ľudského chovania v praxi.

Okrem spokojnosti zamestnancov sa v praxi aj literatúre skúma dôležitosť konkrétnych faktorov pre motiváciu zamestnancov. Medzi individuálnymi skupinami či jednotlivcami môžu existovať diferencie v stanoviskách, potrebách, charakteristikách. Okrem toho dôležitosť individuálnych faktorov motivácie nie je permanentná, často sa premieňa podľa stupňa uspokojenia ich súčasných potrieb.

Vo všeobecnosti môžeme vymedziť faktory takto. V prvej skupine sú najdôležitejšie motivačno-stabilizačné faktory, ktoré sa týkajú uspokojovania existenčných potrieb zamestnancov: mzda, pracovné podmienky, istota práce. Ďalšie faktory motivácie sú kvalitné medziľudské vzťahy, rozvoj a seberealizácia. Je prirodzené, že faktory motivácie sa budú líšiť v závislosti na pracovnej pozícii respektíve, tieto faktory sa môžu meniť vzhľadom ku charakteru a náplni pracovnej činnosti. Medzi robotníkom a manažérom budú určité rozdiely, pre manažéra budú viac motivujúca možnosť seberealizácie, uznania a profesionálneho rastu, pre robotníka je prvoradé zabezpečenie potrieb rodiny.

1.2.2 Teórie motivácie

Známe didaktické heslo „*omnia sponte fluant, absit violentia rebus*“ od Jana Ámose Komenského v preklade, všetko nech samo plynie nech vo veciach nie je

násilnosti, poukazuje na prirodzenú motiváciu, ktorej je možné dosiahnuť čisto netechnicky, čiže motivácia musí byť spontánna a vychádzať prirodzene priamo z charakteru veci.

Teórie motivácie môžeme rozdeliť do troch kategórií v závislosti na oblasť zamerania.

Prvá kategória je *teória inštrumentality* kam patrí známa teória *Taylorismus* (Taylor, 1911). Základnou myšlienkou Taylorizmu je, že ľudia budú motivovaný za predpokladu, že ich odmeny a tresty sú v priamej spojitosti s ich výkonom.

Do druhej kategórie patria teórie zamerané na obsah známe ako *teórie potrieb*. Medzi najznámejšie teórie potrieb patria Maslowova hierarchia potrieb (znázornená v schéme č.4), Alderferova teória ERG, Herzbergerov dvojfaktorový model. Všetky teórie potrieb majú spoločné to, že vychádzajú z toho, že ľudia sú motivovaný potrebou dosiahnuť určitých potrieb, cieľov alebo pracovných podmienok.

(Armstrong, 2015 str.227):

Maslowova hierarchia potrieb (1954) určuje hierarchiu potrieb zamestnancov medzi, ktoré patria potreby fyziologické, pocit bezpečia, spoločenské faktory, uznanie a na vrchole pyramídy je seberealizácia.

Alderferova teória ERG (1972) vymedzuje trojicu základných potrieb avšak na rozdiel od Maslowovej pyramídy v tejto teórii nie je hierarchické usporiadanie. Tri základne skupiny potrieb podala Alderfera sú existencia, rast a spolupatričnosť.

McClellandova teória potrieb (1961) podobne ako teória ERG definuje tri skupiny potrieb a to úspešnosť, spolupatričnosť a moc.

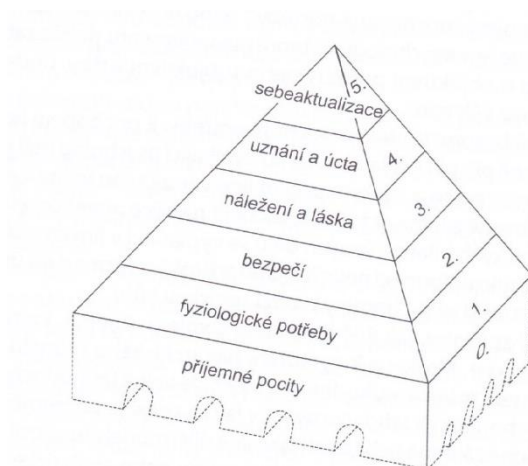
Tretou kategóriou sú *teórie zamerané na proces*.

Medzi najznámejšie teórie zamerané na proces patrí *Vroomová teória očakávania* (Vroom, 1964), ktorej základom je úsilie a motivácia čo znamená, že ľudia sú motivovaný keď predpokladajú, že odmena im bude stáť za vynaložené úsilie (Armstrong, 2015 str.227).

Teória cieľu (Latham a Locke, 1979) vychádza z presvedčenia, že ľudia sú motivovaní pokiaľ majú vytýčené ťažko dosiahnuteľné ale primerané ciele.

Teória spravodlivosti (Adams, 1966) vychádza z toho, že ľudí stúpa motivácia pri vedomí, že je s nimi jednané spravodlivejšie ako s niekým druhým.

Schéma č.4: Hierarchia potrieb podľa A. Maslowa, 1970, (doplnená a upravená)



Zdroj: Plamínek J. Tajemství motivace 3. vyd. Praha 2015, str.88

Motivačné programy

Podľa Kuzmišinovej (2004, str.190) môžeme motivačný program štrukturalizovať nasledovne:

- A. *individuálne* – stanovené pre konkrétneho zamestnanca, východiskom je poznanie individuálnych motívov zamestnanca
- B. *skupinové* – stanovené pre konkrétny vnútro podnikový útvar
- C. *podnikové* – stanovené pre celú organizáciu

Ako prvé keď chceme spracovať motivačných program je nevyhnutné poznanie pracovných motívov. Tie je možné zistiť metódami ako je pozorovanie, rozhovor alebo dotazník. Príhodný motivačný program môže ovplyvniť chovanie sa jednotlivca či pracovných jednotiek smerujúc k vzrastu a efektívnemu používaniu potenciálu pracovníkov, k ich dôležitej a hodnotnej práci s vedomím na individuálne ciele, ale i záujmy celej organizácie. Motivačné programy zahŕňajú dva prístupy a to

psychologického a ekonomického charakteru, obidva aspekty sú z ohľadu dôležitosti rozpracovania rovné. V praxi sa pri vypracovaní motivačných programov využívajú tieto teórie posilnenia:

- a) bodové hodnotenie
- b) hodnotenie podľa cieľov
- c) priebežné hodnotenie

Rezultáty mnohých významných svetových organizácií ukazujú že, až dve tretiny ich súčasného i nasledujúceho úspechu spočíva v kvalitne vypracovaných individuálnych aj skupinových motivačných programoch. (Olexová, C. Bosáková, M. , 2006, str.186)

V literatúre sa bežne stretáme s názormi, že organizácia nemôže využívať iba jednu metódu pre všetkých zamestnancov, dokonca ani jedného zamestnanca nie je možné motivovať celý kariérny život jednako. Po uvedení motivačného programu do praxe je nevyhnutná kontrola priebehu a realizácie. Motivačný program organizácie by mal byť všetkým zamestnancom detailne známy a so zmenou stavu v organizácii je nevyhnutné ho aktualizovať vzhľadom k podmienkam.

1.2.3 spokojnosť s pracovným výkonom

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že každý človek chce uspieť či už v pracovnom alebo osobnom živote. Úspech je v priamej korelácii so spokojnosťou a je logické, že neúspech má na človeka opačný efekt čiže pri neúspechu sa človek cíti nespokojne.

Aký má vplyv spokojnosť na pracovný výkon Armstrong definoval takto, „*V skutočnosti je možné konštatovať, že to nie je vyššia spokojnosť, čo zlepšuje výkon, ale že je to lepší výkon, čo zlepšuje spokojnosť*“ (Armstrong, 2015 str.229). Toto Armstrong konštatuje potom čo analyzuje rôzne štúdiá, ktoré sa zamerali na koreláciu spokojnosti s pracovným výkonom a spokojnosti zamestnancov. Štúdiá ukazovali iba nepatrnú spokojnosť medzi spokojnosťou a pracovným výkonom.

1.3 Odmeňovanie zamestnancov

„*Odmeňovanie pracovníkov je jednou z najstarších a najväznejších personálnych činností*“ (Koubek, 2015 str.283). Každá spoločnosť by mala mať jasne definovanú

filozofiu odmeňovania zamestnancov z, ktorej logicky vychádza systém odmeňovania zamestnancov. Filozofia odmeňovania určuje akým spôsobom by mali byť zamestnanci odmeňovaní. V momente ako má spoločnosť jasno vo filozofii odmeňovania je potrebné zostaviť stratégiu odmeňovania, ktorá vlastne určuje to čo chce organizácia v budúcnosti v oblasti odmeňovania dosiahnuť a popisuje spôsob akým to má byť dosiahnuté.

1.3.1. Systém odmeňovania zamestnancov

V modernom ponímaní odmeňovanie zamestnancov nie je iba plat ale formy odmeny, ktoré organizácie môžu ponúknuť svojim zamestnancom sú veľmi široké a môžu sa líšiť vzhľadom k politickej, sociálnej, demografickej ale i geografickej situácii danej krajiny. Samozrejme pri zostavovaní systému odmeňovania hrá úlohu personálna stratégia, strategické plány organizácie a firemná kultúra.

Kvalitne prepracovaný systém odmeňovania môže organizácia využívať nie len pre odmeňovanie svojich zamestnancov ale môže ho využiť ako konkurenčnú výhodu na prilákanie nových zamestnancov.

Systém odmeňovania zamestnancov v organizácii môžeme charakterizovať ako systém kontinuálneho odmeňovania finančného alebo nefinančného charakteru. Na to aby bol systém odmeňovania funkčný je nevyhnutné aby bolo zaistené spravodlivej celkovej odmeny a aby odmeňovanie bolo prospešné jak pre organizáciu tak pre zamestnancov (Armstrong, 2015 str.425).

Koubek (2015, str.285) uvádza tieto úlohy systému odmeňovania:

Prilákať dostatočný počet uchádzačov o prácu v organizácii v požadovanej kvalite.

Stabilizovať pracovníkov o ktorých ma organizácia záujem

Odmeňovať zamestnancov nie len za ich výsledky ale aj ich kvalifikáciu a skúsenosti, ústretovosť k organizácii.

Nástroj k dosiahnutiu konkurencie schopnej pozície organizácie na trhu

Zosúladiť náklady organizácie so zdrojmi organizácie

Motivovať zamestnancov aby pracovali najlepšie ako vedia

Musí byť v súlade so zákonom a normami

Stimulačný nástroj

Zosúladenie nákladov na prácu s ostatnými nákladmi organizácie

Tak ako organizácia očakáva od systému odmeňovania, že bude napomáhať dosiahnutia strategických cieľov a využíva ho ako konkurenčnú výhodu tak aj zamestnanci majú určité očakávania od systému odmeňovania. Všeobecne môžeme povedať, že zamestnanci od systému odmeňovania očakávajú, že bude spravodlivý, umožní im určitú sebarealizáciu a zabezpečí im sociálne istoty.

Odmena a motivácia

Väčšina organizácii vidí odmenu ako prostriedok ako motivovať určité správanie u zamestnancov. Konkrétne odmeny sú určené na to aby zamestnanec účinne a efektívne vykonával svoju prácu smerujúc k dosiahnutiu cieľov danej organizácie. Môže skonštatovať, že bez ohľadu na druh organizácie odmeny hrajú dôležitú úlohu pri budovaní a udržovaní vzťahov medzi organizáciou a zamestnancami a tieto vzťahy následne udržujú výkon, silu a stabilitu organizácie.

Dôvodom pre použitie odmien je motivovať alebo vyvolať určité správanie medzi zamestnancami, ktoré je považované za prospešné pre zvýšenie výkonu.

Motivácia vedúcim je schopnosť vedúcich k získať si spokojnosť zamestnancov prostredníctvom odmien. Tento proces je veľmi zložitý a dá sa povedať, že neexistuje žiaden univerzálny návod. Proces motivácie vedúcim pracovníkom respektíve manažérom je v skutočnosti proces niekoľko spolu súvisiacich faktorov, ktoré manažéri musia dobre študovať pokiaľ chcú dosiahnuť realizácie motivácie svojich zamestnancov. Pri tomto procese manažéri musia dbať aby boli dodržané určité podmienky a to odmena by mala byť v súlade s tým čo zamestnanec očakáva od organizácie a s tým čo v skutočnosti dostal. Určité pocity nespokojnosti alebo naopak spokojnosti vznikajú v momente keď zamestnanec prehodnotí svoje vstupy, ktoré do práce dal ako napríklad, vzdelanie, pracovné zručnosti a úsilie a porovná ho s výstupom, ktorý dostal z práce, čiže odmenou. Táto spokojnosť je ďalej ovplyvnená aj porovnaním s ostatnými zamestnancami, ktorí vykonávajú rovnakú alebo podobnú prácu alebo so zamestnancami s podobnou prácou v inej organizácii. Nie je žiadne tajomstvo, že k porovnávaní platov na pracovisku dochádza a že zamestnanci výšku svojej odmeny často netaja pred kolegami.

Odborná literatúra sa zhoduje, že poznatky z praxe za posledné roky jasne naznačujú, že pre motiváciu a spokojnosť zamestnancov je dôležitá jak vnútorná tak aj vonkajšia odmena. Pokiaľ chce organizácia zvýšiť spokojnosť svojich zamestnancov ani jedna stránka nemôže chýbať.

Stratégia odmeňovania

Podľa Armstronga (2015, str.425) stratégia odmeňovania vymedzuje to čo chce organizácia v nasledujúcich rokoch v oblasti odmeňovania zamestnancov urobiť a ako to chce urobiť. Poňatia stratégie odmeňovania môže byť pomerne široké a rozsiahla no samotná stratégia môže iba načrtnúť iba všeobecný smer, ktorým by sa mal systém riadenia odmien uberať. Dodatočne môže stratégia obsahovať konkrétne riešenia z, ktorého je možné zostaviť celý zoznam úloh, ktoré podporujú stratégiu odmeňovania tak aby bola naplnená.

Po prepracovaní stratégie odmeňovania prichádza fáza uskutočňovania stratégie odmien. Cieľom tejto fázy je zavedenie stratégie odmeňovania do praxe organizácie. V praxi to znamená, že organizácia musí zhromaždiť a pripraviť všetky potrebné zdroje na to aby realizovala návrhy, ktoré boli vypracované v stratégii odmeňovania.

1.3.2 Mzda ako základ odmeňovacieho systému

Mzdu môžeme definovať ako plnenie peňažnej hodnoty, ktorú zamestnávateľ vypláca zamestnancovi v pracovnom pomere za vykonanú prácu. Šikíř (2014, str.117) definuje ako základné kritéria diferenciacie miezd komplikovanosť práce, zodpovednosť a namáhavosť pracovnej pozície, podľa pracovných podmienok a v neposlednom rade podľa dosiahnutého pracovného výkonu.

Plat nie je totožný pojem so mzdou i keď v praxi sú tieto pojmy často zamieňané. Základný rozdiely vymedzuje zákonník práce. Plat je poskytovaný zamestnancom prevažne z verejných zdrojov.

Mzda nemôže byť nikdy nižšia ako je minimálna mzda v danej krajine. Mzda je zvyčajne dojednaná v pracovnej zmluve.

Koubek (2015, str. 309) uvádza, že časová mzda je hodinová, týždňová, alebo mesačná suma, ktorú zamestnanec dostáva za svoju vykonanú prácu. V praxi sa používajú rôzne intervaly vyplácania v závislosti od charakteru vykonávanej práce. U robotníckej sféry sa zvyčajne používa hodinová. Časová mzda je najviac zaužívanou formou odmeny a preto je potrebné aby organizácia venovala tejto oblasti potrebnú pozornosť. Systém odmeňovania by mal byť zostavený tak aby časová mzda alebo platy boli zamestnancami považované za adekvátne k pracovnému výkonu a najmä spravodlivé. Na to aby organizácia pôsobila dôveryhodne jak pred zamestnancami tak pred partnermi a na trhu práce je potrebné aby jej systém odmeňovania bol považovaný za konkurencie schopný a spravodlivý. Takéto povedomie pozitívne vplýva na povesť spoločnosti.

„ Úkolová mzda je najjednoduchší a najpoužívanejší typ pobádajúcej formy“ (Koubek, 2015 str.311). Zamestnanec dostáva úkolovú mzdu vzhľadom k tomu koľko práce odvedie. Pri takomto type mzdy je potrebné jasne určiť jednotku práce na základe, ktorej je zamestnanec potom vyplácaný. Organizácia má za úlohu zamestnancovi, ktorý dostáva úkolovú mzdu, zabezpečiť pracovné podmienky tak aby mohol svoju prácu vykonávať v plnom rozsahu aby bol stanovený presný technologický postup a dodržaná ochrana zdravia pri práci.

Podielová mzda, ktorá je známa aj ako provízna mzda je doplnková mzdová forma. Táto forma sa uplatňuje najmä v službách a v obchodoch kde výsledná mzda zamestnanca je vypočítaná z množstva predaného tovaru alebo poskytnutých služieb. Takáto mzda môže byť určená percentami z obratu alebo tržby organizácia (Šikír ,2014 str. 119).

Medzi mzdové formy patria aj prémie, ktoré sa vyplácajú jednorazovo alebo pravidelne. Prémie sa zvyčajne vyplácajú za nadštandardné výkony. Vyplácanie prémie by malo byť jasne definované a zamestnanci by mali rozumieť spôsobu akým sú prémie prideľované.

Vo všeobecnosti sa mzda rozdeľuje na tri základné zložky a to základná zložka mzdy, príplatková a doplnková zložka mzdy. Základná zložka mzdy je na ocenenie hodnoty vykonanej práce. Príplatková zložka vychádza zo zákonníku práce, pracovnej zmluvy alebo mzdového výmeru. Doplnková zložka mzdy je vyplácaná zamestnancom za nadpriemerné alebo nadštandardné výkony v práci .

Schéma č. 5: štruktúra časových miezd



Zdroj: Koubek J. Řízení lidských zdrojů 5. vyd. Praha 2015 str. 310

1.3.3 Zamestnanecké výhody (benefity) ako nástroj odmeňovania

Zamestnanecké výhody známe ako benefity sú špecifické formy odmeny, ktoré organizácia dáva svojim zamestnancom ako určité vyjadrenie vďaky za to, že pracujú práve pre danú spoločnosť. Benefity nemôžeme považovať za odmena za vykonanú

konkrétnu prácu a nie sú spojené s výkonom pracovníka no charakter benefitov môžu ovplyvňovať faktory ako postavenie zamestnanca v organizácii alebo doba zamestnania v danej spoločnosti (Koubek, 2015 str.319).

Benefity organizácie využívajú ako motivačný nástroj pre svojich zamestnancov ale aj za účelom prilákať nových zamestnancov. Zamestnanecké výhody organizácie môžu využívať ako konkurenčnú výhodu a v neposlednom rade tvoria dobré meno spoločnosti. Zamestnanecké výhody nepôsobia krátkodobo ale ich hlavnou úlohou je strategické pôsobenie na zamestnancov pozitívnym smerom a považujeme ho za zložku starostlivosti o zamestnancov.

Koubek (2015, str.320) rozdeľuje tri základné skupiny ako je možné členiť zamestnanecké výhody a to na:

Sociálnej povahy: medzi najčastejšie patrí poistenie, finančné pôžičky, rekreačné alebo kultúrne aktivity.

Súvisiace s prácou: stravovanie, doprava, ubytovanie

Spojené s postavením v organizácii: vybavenie kancelárie, služobné vozidlo, notebook, telefón

Zostavenie systému odmeňovania zamestnancov v organizácii môže byť realizované pomocou dvoch systémov a to systém voliteľný a systém plošný. Šikír (2014, str.123) uvádza, že voliteľný systém odmeňovania zamestnancov nazývaný tiež ako kafetéria systém, poskytuje zamestnancom slobodne sa rozhodnúť o druhu zamestnaneckých výhod, ktoré môžu dostať. Je pravdepodobné, že takýto prístup má pozitívny vplyv na zamestnancov keďže podporuje individualitu každého zamestnanca a umožňuje slobodnú voľbu, ktorá sa môže veľmi líšiť medzi zamestnancami v závislosti na veku, pohlaví, osobným záujmom a podobne.

Plošný systém poskytuje všetkým zamestnancom právo využívať všetky benefity, ktoré daná organizácia poskytuje.

Tieto dva systémy sa dajú vzájomne kombinovať z čoho potom vzniká čiastočne voliteľný systém.

360stupňová väzba ako nástroj spravodlivého hodnotenia

360stupňová väzba, známa tiež ako viacdrojová spätná väzba je vlastne prístup k hodnoteniu ktorý zahŕňa všetky strán čo v praxi znamená, hodnotenie určitého zamestnanca a poskytnutie spätnej väzby tomuto zamestnancovi zo strany mnohých ľudí medzi ktorých môžu patriť nadriadený, kolegovia ale aj zákazníci. Často sa toto označenie používa keď prebieha hodnotenie zo spodu, čiže pracovníci hodnotia svojich nadriadených. Takýto prístup by mal byť označovaný ako 180 stupňová spätná väzba (Armstrong,2015 str.407). Prezentovanie spätnej väzby môže byť realizované samotnými zamestnancami alebo k tomu môže byť zapojený člen personálneho útvaru alebo externý poradca.

2. Praktická časť – Efektívnosť odmeňovacieho systému spoločnosti IBM

2.1. Charakteristika vybranej organizácie

Skratka IBM vznikla z International Business Machines Corporation , prezývaná tiež Big Blue čiže Veľká modrá. Spoločnosť IBM je popredná svetová spoločnosť podnikajúca v odbore informačných technológií. Spoločnosť vznikla v roku 1888. Medzi jej hlavné činnosti patrí výroba a predaj počítačového hardvéru, softvéru a poskytovanie služieb. Sídлом spoločnosti je Armonk v štáte New York, USA. Spoločnosť IBM zamestnáva približne 500 000 zamestnancov z rôznych odvetví. Na Slovensku pôsobí spoločnosť IBM International Services Centre s.r.o. od 20. februára 2003 ako spoločnosť s ručením obmedzeným.

Organizačná štruktúra IBM začína generálnym riaditeľom, ktorým je Virginia Rometta. Popri generálnom riaditeľovi funguje predstavenstvo spoločnosti, ktoré mu pomáha pri vykonávaní jeho každodenných povinností a uľahčuje mu dohliadať na spoločnosť s toľkými zamestnancami. Hneď pod generálnym riaditeľom je rada starších viceprezidentov, vrátane finančného riaditeľa, riaditeľa pre softvérové systémy a hardvéru a riaditeľa pre novovznikajúce technológie. Odtiaľ sa organizačná štruktúra rozdeľuje na čiastkové spoločnosti, divízie, ktoré majú vlastné organizačné štruktúry.

Tento systém zabezpečuje, že podnik napreduje stabilne a bez zbytočných chýb s využitím všetkých týchto prekrývajúcich sa divízií.

Výskum realizujem v slovenskej pobočke IBM Business Consulting Services v skratke ISC. Na Slovensku táto pobočka vytvorila viac ako 3000 pracovných miest pre kvalifikovaných zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním a počet zamestnancom má stále tendenciu rásť. Slovenská pobočka IBM ISC má na starosti množstvo procesov, medzi hlavné patrí vyriadiťovanie objednávok, účtovníctvo a fakturácie, vyšetovanie pohľadávok a obstarávanie služieb pre klientov pričom všetky procesy prebiehajú na medzinárodnej úrovni.

2.2. Organizačná štruktúra HR oddelenia

O správne a efektívne fungovanie ľudských zdrojov sa v spoločnosti IBM ISC stará niekoľko pracovných pozícií. Na oddelení ľudských zdrojov spoločnosti IBM ISC nájdeme tieto pozície.

HR admin – administrátor ľudských zdrojov, stará sa o všetku administratívu spojenú so zamestnancami ako pracovné zmluvy, osobné dokumenty, osvedčenia o vzdelaní a podobne. Spravuje dáta o zamestnancoch v IS.

HR recruiter – ľudovo povedané náborár. Hlavná pracovná náplň je uskutočňovanie pohovorov jak telefonických tak osobných s kandidátmi o pracovnú pozíciu.

HR partner – inovatívna pracovná pozícia - Partner ľudských zdrojov úzko spolupracuje s líniovými manažérmi s team lídrami a s ďalšími funkčnými oblasťami spoločnosti. Aktívne rieši záležitosti týkajúcich sa rozvoja pracovnej sily a produktivity zamestnancov. Úlohy tejto pozície zahŕňajú poskytovanie poradenstva a rady na viac iniciatív (ako je optimalizácia pracovných síl) a odporúčania riešení zložitých zamestnaneckých vzťahov s problematiku ľudských zdrojov.

Prostredníctvom partnerstva s ďalšími funkciami HR, HR partner zostavuje programy (ako je napríklad kompenzácia, výhody a benefity, rozmanitosť pracovnej

sily) a stratégie. Táto úloha vyžaduje strategické a operatívne vedenie. Medzi hlavné úlohy HR partnera patrí podporovanie manažérov vo všetkých otázkach spojených s ľudskými zdrojmi ale i kontrolovanie manažérov či ich správanie a výsledky sú v súlade so stratégiou spoločnosti a ľudských zdrojov. Vykonáva analýzu často sa opakujúcich sa problémov v oblasti ľudských zdrojov a pripravuje následné riešenia ako eliminovať tieto problémy. HR partneri zostavujú stratégiu pre ľudské zdroje. Táto pozícia zabezpečuje udržiavanie určitej harmónie medzi zamestnancami a manažérmi spoločnosti.

2.3. Štýl vedenia zamestnancov

Spoločnosť IBM je amerického pôvodu a preto štýl vedenia ľudí má prevažne charakter amerického manažmentu. Pre americký manažment sú typické tieto znaky: prevažuje krátkodobé zamestnanie

častá zmena

rýchle budovanie kariéry a rýchle povýšenie zamestnancov

pravidelné hodnotenie pracovného výkonu

obvykle raz za rok celkové hodnotenie

odmeňovanie v závislosti na pracovnom výkone

snaha udržať si zamestnancov aby neprišli ku konkurencii

zameranie na individuálnu kariéru

umožnenie prejavovania individuality zamestnancov

Medzi nepísanými pravidlami spoločnosti patrí, že si všetci zamestnanci tykajú bez ohľadu na vek, pohlavie alebo pracovnú pozíciu, čo vytvára príjemnú neformálnu atmosféru. Na zamestnancov je kladený vysoký dôraz na samostatnosť no zároveň na tímovú spoluprácu.

Pracovný čas zamestnancov nie je určený celoplošne ale každé oddelenie si určuje svoje vlastné politiky pracovného času. Vo všeobecnosti je v spoločnosti vyžadované od zamestnancov aby boli v práci od 9:00 do 15:00. Pracovný notebook, ktorý je poskytnutý každému zamestnancovi umožňuje zamestnancom skorší odchod z práce za predpokladu, že svoju prácu dorobia doma.

2.4. Systém odmeňovania

Systém odmeňovania je v priamej korelácii s hodnotením zamestnancov preto skôr ako sa začnem venovať systému odmeňovania v stručnosti špecifikujem systém hodnotenia zamestnancov v spoločnosti IBM ISC.

2.4.1. Hodnotenie zamestnancov základný predpoklad spravodlivej odmeny

Zamestnanci sú v priebehu celého roka hodnotení ich priamym nadriadeným. Raz za 6 mesiacov sa musí každý zamestnanec zúčastniť osobného pohovoru so svojim priamym nadriadeným kde prebieha ústne hodnotenie doterajšieho výkonu a očakávané výsledky v budúcnosti. Tento pohovor funguje vo forme 360, čiže i zamestnanec hodnotí svojho nadriadeného. Raz za rok zamestnanec dostane hodnotenie.

Hodnotenie je podobné ako v škole, hodnotiaci stupnica v IBM ISC je nasledovná:

1 – zamestnanec robí nad rámec svojej náplne, zapája sa do projektov, zúčastňuje sa vzdelávacích programov z vlastnej iniciatívy.

1- - zamestnanec robí svoju prácu bezchybne, pomáha druhým v tíme zaujíma sa o rôzne projekty

2 – zamestnanec, ktorý si robí svoju prácu dobre a načas, nerobí mimo rámec svojich povinností

2- - zamestnanec, ktorý nedodržiava termíny alebo opakovane robí chyby

3 – zamestnanec nedodržiava termíny robí časté chyby, takýto zamestnanec nespĺňa požiadavky spoločnosti IBM ISC. Zamestnanci so známkou 3 dostávajú výpoveď.

1 krát ročne prebieha nepovinné hodnotenie vo forme dotazníku s otázkami zameranými na manažment, pracovné prostredie a celkovú spokojnosť zamestnancov.

2.4.2. Konkrétne riešenia systému odmeňovania v spoločnosti IBM ISC

Systém odmeňovania v spoločnosti IBM ISC upravujú interné predpisy spoločnosti, ktoré sú v súlade so zákonníkom práce a s internými smernicami spoločnosti IBM. Mzdový systém sa opiera systém zaradenia zamestnancov do určitých pracovných úrovni označovaných ako bend. Systému zaradenia zamestnancov sa budem venovať v ďalšom bode.

Základom systému odmeňovania je mesačná mzda a systém odmeňovania. Základné nároky zamestnancov spoločnosti sú detailne sformované v internej podnikovej smernici a v pracovných zmluvách a v dodatku o mzde a sú v súlade s § 54 a § 119 ods. 2 zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.

Hrubá mesačná mzda zamestnancov IBM ISC je tvorená:

Základná zložka mzdy:

základná mzda – v spoločnosti sa uplatňuje zmluvná mzda

mzdové výhody - za pracovanie nadčas v sobotu alebo počas sviatkov (najmä účtovníci)

náhrada za mzdu – za pracovanie cez sviatky, dovolenku, pri PN a pri iných prekážka pri práci tak ako ich upravuje zákonník práce

Pohyblivá zložka mzdy:

prémie – podielová prémie na základe zisku spoločnosti, vianočná odmena, prémie za mimoriadny výkon, prémie za odpracovanú dobu v IBM ISC po 10 rokoch

zamestnanecké benefity – podrobne sa venujem v bode benefity

V IBM ISC sa uplatňujú dva typy mzdy:

Časová mzda - brigádnici

Pevná mzda - všetci zamestnanci na trvalý pracovný pomer

2.4.3. Náhrada mzdy

Náhrada mzdy sa v spoločnosti IBM ISC uplatňuje v zmysle zákonníka práce § 122 Mzda a náhrada mzdy za sviatok až § § 124 Mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce. Náhradu mzdy pri prekážke v práci sú v súlade § 136 – 138 s Prekážky z dôvodov všeobecného záujmu až § 145 Náhrady výdavkov poskytované zamestnancom v súvislosti s výkonom práce.

pracovná neschopnosť (PN) – počas prvého mesiaca spoločnosť dopláca zamestnancom mzdu v plnej výške. Po prvom mesiaci sa zamestnancom vypláca mzda tak ako to formuluje zákonník práce.

Dovolenka – zamestnanci IBM ISC majú nárok tri dni platených takzvaných sick days, ktoré môže zamestnanec využiť na domáce liečenie bez návštevy u lekára a tri dni plateného voľna navyše oproti zákonne stanovenej dovolenke.

Pri práci cez víkendy alebo sviatky majú zamestnanci slobodnú voľbu výberu či im bude odpracovaný čas preplatený alebo poskytnuté náhradné voľno.

2.4.4. Špecifické nástroje systému odmeňovania

Ako nástroj na prilákanie nových zamestnancov IBM ISC používa rôzne benefity, ktorým sa budem venovať v bode benefity ale aj nástupný plat. Organizácia dáva šancu mladým vysokoškolským absolventom pričom nástupná minimálna mzda v IBM ISC je 950 eur v hrubom. Šanca pracovať pre medzinárodnú korporáciu, využívať množstvo benefitov a nadpriemerne vysoký plat pre čerstvých absolventov priláka množstvo záujemcov z celého Slovenska, Českej republiky ale aj Maďarska, Rumunska, Bulharska a Talianska.

Garantované pravidelné zvýšenie mzdy patrí medzi ďalšie nástroje systému odmeňovania zamestnancov s spoločnosti IBM ISC. Prvé navýšenie mzdy je garantované po 7 mesiacoch a následné zvyšovanie mzdy prebieha minimálne 2 krát do roka. Pri pravidelnom zvyšovaní mzdy má veľký vplyv priami nadriadený často je to líniový manažér. Tu sa berie do ohľadu pracovné nasadenie, výsledky, nadpriemerná aktivita, zapájanie sa do projektov a podobne.

Popri pravidelnom zvyšovaní môže priami nadriadený rozhodnúť o mimoriadnom zvýšení mzdy zamestnanca. Takéto zvyšovanie sa v praxi vyskytuje najmä pri špecializovaných pracovníkov, ktorí sa zapájajú do rôznych projektov kde sa môže obťažnosť práce rýchlo meniť.

Motivačné priebežné vyplácanie prémie je zriedkavý prostriedok spoločnosti no uplatňuje sa najmä pri vyšších manažérsky funkciách alebo pri veľmi špecializovaných odborníkoch. Princíp je taký, že zamestnávateľ uzavrie dohodu o vyplatení určitej výšky prémie, no vyplácanie prémie je časovo rozvrhnuté obvykle na dva roky. Períoda vyplácania sa zvyčajne uplatňuje štvrťročne. V praxi to znamená, že zamestnávateľ dá zamestnancovi prémie vo výške napríklad 10 000 eur no táto suma mu bude vyplácaná postupne po dobu 2 rokov v štvrťročnej perióde vo výške 1250 eur . Takýmto spôsobom si IBM ISC udržuje určitých zamestnancov v svojej spoločnosti pred tým aby odišli ku konkurencii.

2.4.9 Benefits

Spoločnosť zamestnancom prispieva pri sporení na dôchodok a vypláca im 100 percent ich príjmu aj v čase ich práceneschopnosti. Samozrejmosťou sú dotované gastrolistky, ako aj špeciálne IBM zľavy vo vybraných prevádzkach alebo takzvané blue-points, ktoré zamestnanci dostávajú na základe hodnotení. Tieto blue-points môžu zamestnanci využiť podľa svojich predstáv od rôzneho tovaru až po letenky do celého sveta. Na špeciálny benefit majú nárok aj zamestnanci, ktorí odporúčia prácu v IBM svojim priateľom a známym a tí sa v IBM zamestnajú.

V oblasti zdravia poskytuje IBM zamestnancom životné poistenie ako aj spomínané tri dni platených sick days. Po určitom odpracovanom období majú zamestnanci k dispozícii súkromnú kliniku.

Zamestnanci majú flexibilný pracovný čas, tri dni plateného voľna navyše oproti zákonne stanovenej dovolenke.

Nástrojom ako prilákať zamestnancov z celého Slovenska je takzvaný relokačný bonus. Je to finančný príspevok pre zamestnancov, ktorí sa kvôli práci musia presťahovať z iného mesta.

Príjemným osviežením firemnej kultúry a zároveň motivácia zamestnancov žiť zdravšie sú zdravé raňajky, ktoré spoločnosť zabezpečí raz za mesiac pre všetkých svojich zamestnancov.

Personálne riadenie v spoločnosti IBM poníma team building v troch úrovniach. V rámci tímu, v rámci oddelenia a v rámci celej spoločnosti. Team buildingové aktivity v rámci tímu si konkrétny tím vyberá sám. Ostatné team buildingové aktivity sú súčasťou personálnej stratégie. Tie sú rôzne od splavovania Jelky cez súťaž vo varení gulášu až k letnému festivalu pre zamestnancov a ich rodiny. Finančný príspevok na narodenie dieťaťa zamestnancom patrí medzi ďalšie benefity podporujúce zdravý sociálny život.

2.4.10 Vzdelávanie zamestnancov ako forma benefitu

IBM svojim zamestnancom ponúka široký výber školení, cvičení a prednášok z rôznych oblastí či už profesijných záujmových alebo občianskych. Na Slovensku v spoločnosti IBM má každý zamestnanec povinnosť absolvovať 40-60 hodín vzdelávacích aktivít ročne, časové minimum je nastavené vzhľadom ku konkrétnej pozícii.

2.4.11 Home Office

Home Office v preklade práca z domu je čím ďalej tým viac používaný nástroj spoločností, ako vyjsť zamestnancom ústrety. V IBM na Slovensku majú zamestnanci nárok na 1 home-office týždenne. Nájdu sa aj pozície, ktoré home office neumožňujú no prevažná väčšina pracovných pozícií túto možnosť má.

Výhody a nevýhody home office

- + harmonizácia profesijného a súkromného života - záujmy, priatelia rodina
- + ušetrenie nákladov a času na prepravu do práce
- + matkám ľahšie skombinovanie opatery o dieťa a prácu
- + domáce pohodlie pri práci – zamestnanec nie je rozrušovaný kolegami, ani dianím na pracovisku
- + možnosti práce mimo štandardného pracovného času - napríklad večer alebo v noci
- + možnosť rozvrhnutia práce so svojimi potrebami

- izolácia od pracovného kolektívu, narušanie sociálnych väzieb, časom môžu chýbať medziľudské vzťahy s kolegami

- problémy s motiváciou - bez klasického pracovného času, zamestnanci môžu mať ťažkosti donútiť sa pracovať

Oblasti poskytovania Home-officu:

informačné technológie 27,43 %

vrcholový manažment 19,71 %

marketing, reklama, PR 18,85 %

žurnalistika, médiá 14,74 %

ľudské zdroje a personalistika 9,67 %

ekonomika, financie, účtovníctvo 9,38 %

obchod 7,33 %

(Platy.sk)

2.4.12 Systém zaradenia zamestnancov do pracovného stupňa

Každý zamestnanec v spoločnosti je zaradený do určitého pracovného stupňa v IBM nazývaného band z anglického slova, ktoré označuje určité u skupenie. Každý band má presne vymedzené špecifikácie podľa ktorých sú zamestnanci zaradený do konkrétneho bandu. Medzi hlavné faktory, ktoré sú zohľadňované pri pridelovaní bandov sú vzdelanie, pracovné skúsenosti a dĺžka zamestnania v spoločnosti IBM.

Každý stupeň bandu má presne ohraničenú minimálnu a maximálnu výšku mzdy a takisto minimálnu a maximálnu výšku pravidelného navyšovania platu. Presnú výšku platu nastavuje priamy nadriadený v závislosti na pracovnom výkone, motivácii a pracovných výsledkoch no mesačná mzda nikdy nesmie byť nižšia alebo vyššia ako určuje hranica bandu do, ktorého je zamestnanec zaradený.

Systém zaradenia zamestnancov do príslušných bandov upravuje vnútro-podniková smernica. Každý zamestnanec má na svojej pracovnej zmluve uvedené do ktorého bandu je zaradený, v prípade zmeny bandu, zvyčajne pri povýšení sa robí dodatok k pracovnej zmluve, v ktorom je vždy uvedený aktuálny band kde je zamestnanec zaradený.

Systém zaradenia zamestnancov do bandu má nasledovné stupne:

TN – (trainee) čerství absolventi vysokej školy, ľudia bez pracovnej skúsenosti
TE – (trainee experience) zamestnanci, ktorí ovládajú svoje pracovné procesy a rozumejú základným princípom fungovania organizácie
06 – skúsený zamestnanci (minimálne v spoločnosti 2 roky)
07 – manažéri
08 – 10 – senior manažéri, zamestnanci s dlhoročnými skúsenosťami v spoločnosti IBM najmä v oblasti riadenia

Ako som už spomínal každý stupeň má ohraničenú presnú výšku mzdy pričom rozdiel medzi úrovňou TN a úrovňou 10. môže byť až desať násobok.

2.5 Analýza výsledkov prieskumu funkčnosti systému odmeňovania

2.5.7 Špecifikovanie spôsobu výskumu

Za účelom preskúmania funkčnosti systému odmeňovania v spoločnosti IBM ISC bolo potrebné urobiť prieskum o tom ako dobre zamestnanci rozumejú systému odmeňovania s zistiť ich všeobecnú spokojnosť s týmto systémom. Pre získanie relevantného názoru a obrazu o systéme odmeňovania som zostavil dotazník s konkrétnymi otázkami z oblasti systému odmeňovania.

Prieskum bol zameraný výhradne na zamestnancov v trvalom pracovnom pomere v spoločnosti IBM ISC, ktorí pre spoločnosť pracujú minimálne dva roky. Takéto kritérium som zvolil z dôvodu relevantnosti prieskumu . Všetci zamestnanci ktorým bol podaný dotazník majú vysokoškolské vzdelanie a majú vek v rozmedzí od 25 do 35 rokov.

Všetci zamestnanci spoločnosti IBM ISC pracujú s počítačom a majú stáli prístup na internetu preto som volil dotazník prostredníctvom aplikácie Google Forms.

Z celkového počtu odoslaných formulárov 60 sa mi kompletne vrátilo vyplnených 57. Všetky dotazníky boli vyplnené v digitálnej forme. Po zhromaždení všetkých odpovedí som overil správnosť vyplnenia z ktorej som zistil, že všetky vyplnené dotazníky boli správne. Po kontrole som postúpil ku konkrétnemu vyhodnocovaniu každej otázky za pomocou matematicko-štatistických metód.

2.5.8 Vyhodnotenie dotazníka

Dotazník bol zostavený zo štyroch blokov označených ako blok A, blok B, blok C a blok D.

Prvý blok, blok A mal za účel preveriť mieru spokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania a zároveň hľadať spojitosti medzi motiváciou a systémom odmeňovania. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené všetky otázky z bloku A uvedené v percentách.

Tabuľka č.1: všeobecná spokojnosť so systémom odmeňovania

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Mám pocit, že moja mzda odpovedá môjmu pracovnému výkonu	7.7%	53.8%	30.8%	7.7%
Môj prínos je dostatočne ocenený	7.7%	61.5%	23.1%	7.7%
Zvyšovanie mzdy prebieha spravodlivo	7.7%	15.4%	46.2%	30.8%
Moja mzda je zrovnateľná s tým čo by som dostal v inej organizácii	7.7%	53.8%	38.5%	0%
Zamestnanecké výhody sú zrovnateľné so zamestnaneckými výhodami v iných organizáciách	7.7%	69.2%	7.7%	15.4%
Po hodnotiacom stretnutí (PBC) sa cítim viac motivovaný	15.4%	15.4%	53.8%	15.4%
Chcel by som mať väčší podiel na výbere mojich zamestnaneckých výhodách	53.8%	38.5%	7.7%	0%
V porovnaní s ľuďmi, ktorí v spoločnosti robia podobnú prácu som odmeňovaný nespravodlivo	7.7%	23.1%	38.5%	30.8%
Moju prácu mám rád	15.4%	30.8%	30.8%	23.1%

Dostávam pravidelnú spätnú väzbu o mojom pracovnom výkone	38.5%	23.1%	23.1%	15.4%
Systém hodnotenia pracovného výkonu je spravodlivý	7.7%	38.5%	46.2%	7.7%
Som názoru, že systém odmeňovania v organizácii by sa mal zmeniť	30.8%	38.5%	30.8%	0%

Zdroj: autor na základe vlastného výskumu

Z výsledkov prvého bloku je jasné, že väčšina zamestnancov má pocit, že ich mzda odpovedá ich pracovnému výkonu i keď veľký počet zamestnancov vyjadriло nespokojnosť. Väčšina má pocit, že ich prínos v práci je dostatočne ocenení čo nasvedčuje správne fungovaniu systému odmeňovania. Z bloku A je zrejmé, že zamestnanci sú spokojní so zamestnaneckými výhodami v porovnaní s konkurenciou. Z otázky číslo sedem je jasné, že zamestnanci by chceli mať väčší podiel pri výbere svojich zamestnaneckých výhodách. Z tohto bloku sa ukázalo, že medzi zamestnancami sú pochybnosti o tom či je systém odmeňovania spravodlivý. Väčšina zamestnancov si myslí, že systém odmeňovania zamestnancov spoločnosti IBM ISC by sa mal zmeniť.

Blok B mal za úlohu preskúmať ako dobre sú zamestnanci informovaný o systéme odmeňovania v spoločnosti a ako dobre rozumejú tomuto systému keďže na to aby bol systém odmeňovania funkčný je nevyhnutné aby mu zamestnanci dobre rozumeli.

Tabuľka č.2: zrozumiteľnosť systému odmeňovania

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Politike a systému odmeňovania v organizácii nerozumiem	0%	30.8%	46.2%	23.1%
Rozumiem tomu ako môžem dosiahnuť zvýšeniu mzdy	23.1%	38.5%	30.8%	7.7%
Je mi jasné čo sa odo mňa v práci očakáva	61.5%	38.5%	0%	0%
Mám pochybnosti o tom ako prebieha rozhodovanie o výške mojej mzdy	0%	25%	41.7%	33.3%

Rozumiem tomu akým spôsobom bola moja pozícia zaradená do určitého stupňa (band)	46.2%	15.4%	30.8%	7.7%
--	-------	-------	-------	------

Zdroj: autor na základe vlastného výskumu

Z výsledkov druhého bloku je jasne, že všetci opýtaný zamestnanci majú jasno v tom čo sa od nich v práci očakáva a nemajú pochybnosti o tom ako je im rozdelená mzda. Toto hodnotím veľmi pozitívne, nakoľko podľa teoretických východísk zamestnanci, ktorý vedia čo sa od nich očakáva pracujú výkonnejšie a sú viac motivovaný. Väčšina zamestnancov takisto uviedla, že rozumejú tomu ako môžu dosiahnuť zvýšeniu mzdy čo je tiež veľmi pozitívne. Z tohto bloku vyvodzujem záver, že zamestnanci plne rozumejú systému odmeňovania a že ho považujú za spravodlivý a transparentný.

Blok C bol zameraný na preverenie aké hodnoty zamestnanci uznávajú. Aká forma mzdy a benefitov je pre nich najdôležitejšia.

Tabuľka č.3: Formy odmeny

	0	1	2	3	4	5
Základná peňažná odmena	0%	0%	0%	7.7%	30.8%	61.5%
Doplňková peňažná odmena (vianočné prémie, odmena pri životných a pracovných jubileách, pohyblivá zložka)	0%	0%	15.4%	7.7%	38.5%	38.5%
Zdravotná starostlivosť	7.7%	0%	0%	46.2%	30.8%	15.4%
Poistenie	0%	0%	0%	76.9%	15.4%	7.7%
Flexibilný pracovný režim	0%	0%	8.3%	0%	16.7%	75%
Zaujímavá práca	0%	0%	0%	7.7%	53.8%	38.5%
Práca pre úspešnú organizáciu	8.3%	0%	8.3%	41.7%	33.3%	8.3%
Príležitosti k rozvoju a vzdelaniu	0%	0%	0%	30.8%	15.4%	53.8%
Starostlivosť o rodinu	0%	0%	7.7%	15.4%	46.2%	30.8%

Zabezpečenie dôchodku	0%	7.7%	15.4%	30.8%	15.4%	30.8%
-----------------------	----	------	-------	-------	-------	-------

Zdroj: autor na základe vlastného výskumu

Na základe výsledkov môžeme stanoviť jasný záver, že pre zamestnancov spoločnosti IBM ISC je najdôležitejšia základná peňažná odmena spolu s doplnkovou peňažnou odmenou. Hneď za mzdou je pre zamestnancov dôležitý flexibilný pracovný čas a zdravotná starostlivosť, V ostatných bodoch je vidieť rôznorodosť preferencií, čo potvrdzuje, že k systému odmeňovania je potrebné pristupovať individuálne keďže každý zamestnanec uprednostňuje iný typ benefitov.

Posledný blok, **blok D** slúžil na preskúmanie otázok z oblasti pružnosti systému odmeňovania a koreláciu medzi motiváciou pracovným výkonom a odmeňovaním zamestnancov spoločnosti IBM ISC.

Tabuľka č.4: odmeňovanie motivácia a pružnosť systému

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
System odmeňovania ma motivuje k vyššiemu výkonu	7.7%	46.2%	15.4%	30.8%
Moje vedomosti, skúsenosti a zručnosti majú pozitívny vplyv na výšku mojej odmeny	7.7%	30.8%	46.2%	15.4%
Hodnotenie môjho pracovného výkonu má vplyv na výšku mojej odmeny	15.4%	30.8%	38.5%	15.4%
Môj priamy nadriadený má priamy vplyv na výšku mojej odmeny	46.2%	38.5%	7.7%	7.7%

Zdroj: autor na základe vlastného výskumu

Výsledky ukazujú nejasne čo sa týka motivácie k vyššiemu výkonu pomocou systému odmeňovania. 53% opýtaných zamestnancov uviedlo, že ich systém odmeňovania motivuje no 47% zamestnancov systém odmeňovania nemotivuje. Z toho

môžeme usúdiť, že systém odmeňovania spoločnosti IBM ISC nie je prispôsobený pre väčšinu zamestnancov. No výsledky ukazujú celkom jasne čo sa týka pružnosti systému nakoľko väčšina až 84,7% opýtaných zamestnancov sa zhodla v tom, že ich priamy nadriadený má priamy vplyv na výšku ich mzdy.

2.6 Vyhodnotenie určených hypotéz

V mojej práci som vychádzal z hypotézy: „ Zamestnanci spoločnosti IBM International Services Centre s.r.o nie sú dostatočne motivovaný systémom odmeňovania.“ Výsledky výskumu preukázali pravdivosť hypotézy. Zamestnanci vyjadrili celkom jasne, že súčasný systém odmeňovania ich nemotivuje a sú názoru, že by sa mal zmeniť čím sa zároveň potvrdzuje aj prvá čiastková hypotéza ktorá znela:“ Zamestnanci si myslia, že systém odmeňovania by sa mal zmeniť„. Predpokladám, že takáto nespokojnosť môže byť kľúčovým faktorom pri vysokej fluktuácii, ktorú organizácia v poslednej dobe zažíva.

Druhá čiastková hypotéza „Zamestnanci chcú mať väčší podiel na výbere svojej odmeny“ takisto potvrdila svoju správnosť. Potvrdzuje to fakt, že 92% opýtaných zamestnancov uviedli, že by chceli mať väčší podiel pri výbere zamestnaneckých výhodách. Toto potvrdzuje fakt, že každý zamestnanec je individuálna osoba s rozličnými preferenciami. Pri spoločnosti s vysokým počtom zamestnancom tak ako tomu je aj v skúmanej spoločnosti sa však často v určitých opatreniach musí prikloniť k tomu čo vyžaduje väčšina.

Tretia čiastková hypotéza „Väčšina zamestnancov motivuje hlavne peňažná odmena“ bola potvrdená iba čiastočne. Výskum ukázal, že zamestnanci spoločnosti IBM ISC sú motivovaný flexibilným pracovný režimom, príležitosťami k rozvoju a vzdelaniu a v neposlednej rade starostlivosť o rodinu je pre nich dôležitá.

Doterajšie poznatky z prvej a druhej časti využijem na spracovanie tretej časti, ktorá má za úlohu navrhnúť riešenia, ktoré povedú k spokojnosti zamestnancov so systémom odmien. Keďže mám pracovné skúsenosti v skúmanej spoločnosti a prostredie dobré poznám a najmä z pohľadu oddelenia ľudských zdrojov mojím cieľom bude vytvoriť taký návrh riešení, ktorý bude brať do ohľadu realizovateľnosť

z pohľadu organizačnej štruktúry a z množstvá zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii.

3 NAVRH NA ZLEPŠENIE SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

Charakteristika systému odmeňovania organizácie IBM ISC jasne ukazuje, že organizácie dodržiava všetky povinnosti, ktoré ukladá zamestnávateľovi zákonník práce a navyše vynakladá množstvo zdrojov jak finančných tak ľudských k tomu aby motivovala svojich zamestnancom prostredníctvom prepracovaného systému odmeňovania pričom sa riadi internými smernicami spoločnosti IBM. I napriek tomu výsledky prieskumu ukázali značnú nespokojnosť so systémom odmeňovania.

V tomto návrh riešení ako zlepšiť systém odmeňovania sa zameriam na základe realizovaného prieskumu na to čo zamestnanci považujú za dôležité, aké hodnoty uznávajú. Výskum ukázal jasne, že medzi základné hodnoty zamestnancov patrí mzda, flexibilný pracovný režim, príležitosť k rozvoju a vzdelanie a v neposlednej rade starostlivosť o rodinu. Nie je pochyb, že spoločnosť IBM ISC aktívne pracuje na tom aby všetky tieto hodnoty boli obsiahnuté v systéme odmeňovania a v takzvanej celkovej odmene no i napriek tomu zamestnanci pociťujú určitú nespokojnosť. V oblasti mzdy zamestnanci prevažne odpovedali, že je to zrovnateľné s tým čo by dostali inde, v zmysle podobnej spoločnosti a pracovnej pozície. Zvýšenie mzdy patrí medzi najjednoduchšie riešenia pre krátkodobé uspokojenie zamestnancov. Takéto riešenie patrí medzi finančne najnáročnejšie a často pôsobí krátkodobo a pokiaľ je navýšenie mzdy aplikované celoplošne alebo na väčšie množstvo zamestnancov potom na zamestnancov pôsobí neosobne čo môže znižovať efektívnosť motivácie týmto zvýšením mzdy. Preto sa v návrh na riešenia zameriam na ďalšie oblasti, ktoré zamestnanci označili v dotazníku za dôležité.

Podľa môjho názoru je v organizácii možnosť dlhodobo motivovať zamestnancov prostredníctvom systému vzdelávania a rozvoju pričom vďaka komplexnému systému vzdelávania, ktorý spoločnosť IBM prevádzkuje v spoločnosti, riešenia nebudú finančne a organizačne náročné. Tomuto riešeniu sa budem venovať zvlášť v podkapitole.

Ďalšia oblasť v, ktorej navrhujem určité riešenia je starostlivosť o rodinu. Tento bod sa dá poňať veľmi obšírne. Ponúknem riešenie, ktoré je finančne a organizačne nenáročné a značne dá najavo, že rodina je pre spoločnosť IBM dôležitá čo bude mať pozitívny vplyv nie len na zamestnancov, ktorí majú deti ale toto riešenie bude pôsobiť na celkovú organizačnú kultúru a vytvorí pozitívny obraz jak pred zamestnancami tak pred zákazníkmi a partnermi. Riešenia budú vychádzať z rodinných akcií a zapojenia študentov do práce v spoločnosti IBM ISC prostredníctvom študijných stáží.

Zamestnanci jasne označili, že flexibilný pracovný režim patri medzi ich priority preto navrhujem aj v tejto oblasti určité riešenia, ktoré môžu ušetriť finančné prostriedky organizácie a zároveň zväčšiť pohodu zamestnancov.

V neposlednej rade sa budem venovať tomu ako vyriešiť problematiku nízkej motivácie po pravidelnom hodnotiacom pohovore s priamym nadriadeným. Väčšina zamestnancov sa zhodla, že ich priamy nadriadený má priamy vplyv na výšku odmeny, ktorú zamestnanci dostávajú no zároveň sa väčšina zhodla, že ich hodnotiaci pravidelný pohovor nemotivuje, čo považujem za jednu z hlavných príčin nespokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania. Túto problematiku rieši ďalšia podkapitola.

3.1. Systém vzdelávania a rozvoju zamestnancov

IBM má v ponuke široký výber školení, cvičení a prednášok, ktoré majú typickú formu stretnutia alebo online formu. V IBM ISC má každý zamestnanec povinnosť absolvovať 40-60 hodín vzdelávacích aktivít ročne, časové minimum je nastavené vzhľadom ku konkrétnej pozícii. Systém vzdelávania je zabezpečený podnikovým informačným systémom kde zamestnanec má prehľad o všetky vzdelávacích možnostiach. Prostredníctvom tohto informačného programu si zamestnanec organizuje svoje podnikové vzdelanie. Takéto nastavenie systému vzdelávania pokladám za veľkú výhodu avšak vidím nedostatok v prezentácii systému vzdelávania. Momentálne nastavenie systému jak po prezentačnej tak po obsahovej stránke je zamerané na oblasť vzdelávania a rozvoju pre potreby podniku.

Navrhujem zaradenie vzdelávacích a rozvojových aktivít, ktoré budú viac orientované na zamestnanca. Tu sa ponúka celé spektrum rozvoja od všeobecného vzdelania po odborné cez záujmové aktivity a umenie. Všeobecné vzdelanie je možnosť realizovať v spolupráci so strednými a vysokými školami, spolupráci sa budem venovať

v časti študentské stáže. Navrhujem pravidelnú anketu priamo vo vzdelávacom informačnom systéme, ktorá bude mať za úlohu preskúmať smer záujmu vzdelávania a rozvoju zamestnancov. Po osobnom pohovore s niekoľkými zamestnancami som dospel k záveru, že množstvo zamestnancov má záujem o rozvoj v oblasti fotografovania a úpravy fotografií v programe photoshop. Rozvoj zamestnancov v oblasti ich voľno časových aktivít bude vo veľkej miere prispievať k spokojnosti zamestnancov so systémom odmeňovania. Vzdelávací systém sa takýmto spôsobom môže stať nástrojom pre zamestnancov ako sa rozvíjať a nie len nástrojom organizácie ako vyťažiteľ zo zamestnancov to čo potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov.

Takéto riešenie je nenáročné na zdroje a v značnej miere bude viesť k celkovej spokojnosti zamestnancov.

3.2. Študentské stáže

V súčasnosti v spoločnosti IBM ISC pracujú desiatky vysokoškolských študentov na rôznych oddeleniach. Študenti sú zamestnancami sprostredkovateľskej personálnej spoločnosti s, ktorou spoločnosť IBM ISC spolupracuje.

Navrhujem systém študentských pozícií, ktorý bude vypracovaný v spolupráci s vybranými strednými a vysokými školami, ktoré majú zameranie na manažment, obchod a účtovníctvo. Takýto systém bude prínosom jak pre IBM ISC tak pre verejnosť. Posilní to sociálnu zodpovednosť organizácie a posilní diverzné prostredie. Organizácia má dlhoročné skúsenosti so študentskými pozíciami čo je dobrý základ pre ucelený systém.

Práca študentov nespočíva v manuálnej úlohovej práci ale pozostáva z konkrétnych pracovných procesov. Na to aby bol systém efektívny je vhodné k piatim zamestnancom prideliť jedného študenta. Študentská pozícia sa zameriava na konkrétny proces, ktorý študent vykonáva čo vedie k dobrému porozumenie jednotlivých procesov. Takáto stáž je ideálnym prostriedkom pre študentov ako získať pracovné skúsenosti už počas štúdia a pre organizáciu je to príležitosť ako zaučiť k svojim potrebám mladých potencionálnych zamestnancov.

Tento systém uľahčí prácu a odťažie zamestnancov. Takýmto spôsobom zamestnanci môžu jednoduchšie dosiahnuť harmonizácie pracovných procesov a ich vlastným kariérnym rastom ktorým súčasťou je a rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Takéto podmienky budú mať pozitívne efekty na zamestnancov. Menej zaťaženie zamestnanci budú mať viac času na rozvoj a zároveň sa spolupodieľajú na rozvoji študentov.

3.3 Flexibilný pracovný režim

Flexibilný pracovný režim podľa prieskumu patrí medzi priority zamestnancov spoločnosti. Hlavným nástrojom flexibilného pracovného režimu v spoločnosti IBM ISC je home-office, ktorému sa venujem v kapitole 2.4.7. Momentálne nastavenie systému je 1 home-office za týždeň, čo v praxi zamestnanci väčšinou využívajú v piatok alebo pondelok. Navrhujem zvýšiť tento počet na 2 dni v týždni pre zamestnancov so známkou 2+ a vyššie. To povedie k určitému zníženiu prevádzkových nákladov spoločnosti a k zvýšeniu motivácie zamestnancov keďže home-office patrí medzi obľúbené benefity. Vďaka podnikovému informačnému systému a online chatu sú negatívne dopady na tímovú prácu obmedzené.

Zamestnanci do práce a z práce cestujú v priemere od 40 minút do 3 hodín. Umožnenie viac home-office v praxi znamená, že zamestnanci, ktorí cestovali denne kvôli práci 3 hodiny budú mať v jednom týždni o 6 hodín viac času na prácu a zároveň sa im znížia náklady na cestovanie.

3.4. Motivácia hodnotiacim pohovorom

Až 69% opýtaných zamestnancov označilo, že po pravidelnom hodnotiacom pohovore so svojim priami nadriadeným sa necítia byť motivovaný pričom až 84% opýtaných zamestnancov označilo že ich priamy nadriadený má priamy vplyv na výšku ich mzdy. Tým zamestnanci potvrdili, že ich priamy nadriadený má veľký vplyv na výšku ich odmeny no zároveň sa ukázalo, že ich dostatočne nemotivuje.

Aby priamy nadriadený motivoval svojich zamestnancov považujem za kľúčové. V tomto prípade navrhujem vypracovanie systému školení pre manažérov ako motivovať zamestnancov. Tento systém by mal byť akýmsi súborom prezentácií a cvičení najmä pre líniových manažérov ktorý bude obsahovať poznatky z oblasti

psychológie, riadenia a manažmentu a všetkého čo sa týka motivácie, možnosti odmeňovania a plánovanie kariéry zamestnancov.

Základom tohto systému budú pravidelné reporty manažérov o stave motivácie svojho tímu, ktoré budú súčasťou cvičení. Následne bude možné na cvičenia možné prebrať konkrétne prípady. V tomto bode ďalej navrhujem aby sa hodnotiaci pohovor rozšíril na 2 pohovory ročne s krátkymi medzi sedeniami. Nakoľko považujem dobu 12 mesiacov v dynamickom prostredí servisného centra za dlhú dobu, je potrebné uskutočňovať pravidelnejšie hodnotenia a najmä krátke sedenia. Takáto pravidelnosť pomôže zavčas reagovať na nespokojnosť zamestnanca, ktorá vedie k pochybám o práci, nezáujmu a často až k uvažovaniu o výpovedi.

ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo preskúmanie funkčnosti systému odmeňovania v spoločnosti IBM a vypracovanie návrhov riešenia, ktoré zefektívnia tento systém. Čiastkovým cieľom bolo štúdium odbornej literatúry a zhromaždenie teoretických východísk, ktoré mi poslúžili ako základ pre výskum a následné vypracovania možností zlepšenia systému odmien. Teoretická časť bola základom pre vypracovanie časti praktickej .

Pre dosiahnutie hlavného cieľa bolo potrebné vypracovať prieskum medzi zamestnancami a následne výsledky analyzovať. Prieskum bol realizovaný výhradne so zamestnancami v trvalom pracovnom pomere v spoločnosti IBM ISC, ktorí pre spoločnosť pracujú minimálne dva roky. Tým som sa snažil zabezpečiť určitú relevantnosť prieskumu . Prieskum bol rozdelený do 4 blokov tak aby som zistil všeobecnú spokojnosť so súčasným systémom odmeňovania, na to ako dobre zamestnanci rozumejú systému odmeňovania a zároveň som zisťoval ako veci sú pre zamestnancov dôležité. Na základe poznatkov z prieskumu som mohol vypracovať konkrétne návrhy riešenia vo vybranej organizácii.

Hlavným poznatkom skúmania bolo, že spoločnosť IBM aktívne pracuje na systéme odmeňovania a vynakladá značné prostriedky jak ľudské tak finančné pre chod systému odmeňovania a benefitov. I napriek tomu prieskum medzi zamestnancami, ukázal značnú nespokojnosť medzi zamestnancami so systémom odmeňovania.

V poslednej tretej časti som uviedol konkrétne riešenia ako je možné zlepšiť systém odmeňovania tak aby s ním boli zamestnanci spokojný, s ohľadom na možnosti vybranej organizácie. Odporúčania vychádzali z prieskumu medzi zamestnancami a mojej pracovnej skúsenosti vo vybranej spoločnosti.

Zavedením vypracovaných návrhov riešenia by mohla spoločnosť dosiahnuť spokojnosti medzi zamestnancami so systémom odmeňovania, znížiť fluktuáciu v organizácii a zvýšiť atraktivitu zamestnania pre spoločnosť a to môže využiť k svojim sociálnym aj ekonomickým výhodám. Stanovené ciele mojej bakalárskej práce som si splnil a pevné verím, že vypracovávané návrhy riešenia pre zlepšenia systému odmeňovania by mohla vybraná spoločnosť použiť k svojej inšpirácii pre zlepšenie systému odmeňovania a motivácie zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT vfra, 2003. ISBN 80-890-8522-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
- KUZMIŠINOVÁ, Viera. 2004. *Personálny manažment pre učiteľské špecializácie*. Prešov: Prešovská univerzita, 180 s. ISBN 80-8068-268-2
- MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. Štvrté vydanie. Bratislava: SPRINT, 2008. ISBN 8089085729.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073577384.
- OLEXOVÁ, Cecília. BOSÁKOVÁ, Mária. 2006. *Motivácia a spokojnosť zamestnancov*. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*. ISSN-1335-8316
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. *Poradce pro praxi*. ISBN 9788024755151.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. *Manažer*. ISBN 9788024752129.
- ŠUPPLEROVÁ, Markéta. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1184-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723662.
- Zmluvy a dodatky k zmluvám zamestnanca IBM ISC
- Dokument IBM: Pravidlá pre verejnoprávnych klientov

Zoznam použitých internetových zdrojov

http://www.ibm.com/ibm/responsibility/downloads/profiles/Profile_Slovakia_sk.pdf

<http://www.cas.sk/clanok/231637/home-office-ake-su-nevyhody-a-vyhody-kancelarie-v-obyvacke>

ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ

Schéma č. 1: Obecná úloha riadenia ľudských zdrojov

Schéma č. 2 : Role manažérov v riadení ľudských zdrojov

Schéma č. 3: Systém riadenia ľudských zdrojov

Schéma č.4: Hierarchia potrieb podľa A. Maslowa

Schéma č. 5: štruktúra časových miezd

Tabuľka č.1: všeobecná spokojnosť so systémom odmeňovania

Tabuľka č.2: zrozumiteľnosť systému odmeňovania

Tabuľka č.3: Formy odmeny

Tabuľka č.4: odmeňovanie motivácia a pružnosť systému

PRÍLOHY

Dotazník

Efektívnosť odmeňovacieho systému

Dotazník pre účely bakalárskej práce, na tému odmeňovanie a motivácia zamestnancov.
Výsledky dotazníka sú anonymné a budú použité výhradne k vypracovaniu bakalárskej práce.
Na otázky prosím odpovedajte pravdivo.

Mám pocit, že moja mzda odpovedá môjmu pracovnému výkonu

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Môj prínos je dostatočne ocenený

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Zvyšovanie mzdy prebieha spravodlivo

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Moja mzda je zrovnateľná s tým čo by som dostal v inej organizácii

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Zamestnanecké výhody sú zrovnateľné so zamestnaneckými výhodami v iných organizáciách

- áno
- skôr áno
- skôr nie

- nie

Po hodnotiacom stretnutí (PBC) sa cítim viac motivovaný

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Chcel by som mať väčší podiel na výbere mojich zamestnaneckých výhodách

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

V porovnaní s ľuďmi, ktorí v spoločnosti robia podobnú prácu som odmeňovaný nespravodlivo

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Moju prácu mám rád

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dostávam pravidelnú spätnú väzbu o mojom pracovnom výkone

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Systém hodnotenia pracovného výkonu je spravodlivý

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Som názoru, že systém odmeňovania v organizácii by sa mal zmeniť

- áno

- skôr áno
- skôr nie
- nie

Blok 2

Politike a systému odmeňovania v organizácii nerozumiem

- súhlasím
- skôr súhlasím
- skôr nesúhlasím
- nesúhlasím

Rozumiem tomu ako môžem dosiahnuť zvýšeniu mzdy

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Je mi jasné čo sa odo mňa v práci očakáva

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Mám pochybnosti o tom ako prebieha rozhodovanie o výške mojej mzdy

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Rozumiem tomu akým spôsobom bola moja pozícia zaradená do určitého stupňa (band)

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Bloc C

Pridelte body podľa toho ako je daný aspekt pre Vás dôležitý 0 - na tom mi nezáleží 5 - veľmi dôležité

Základná peňažná odmena

0 1 2 3 4 5

Doplnková peňažná odmena (vianočné prémie, odmena pri životných a pracovných jubileách, pohyblivá zložka)

0 1 2 3 4 5

Zdravotná starostlivosť

0 1 2 3 4 5

Poistenie

0 1 2 3 4 5

Flexibilný pracovný režim

0 1 2 3 4 5

Zaujímavá práca

0 1 2 3 4 5

Práca pre úspešnú organizáciu

0 1 2 3 4 5

Príležitosti k rozvoju a vzdelaniu

0 1 2 3 4 5

Starostlivosť o rodinu

0 1 2 3 4 5

Zabezpečenie dôchodku

0 1 2 3 4 5

Blok D

Systém odmeňovania ma motivuje k vyššiemu výkonu

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Moje vedomosti, skúsenosti a zručnosti majú pozitívny vplyv na výšku mojej odmeny

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Hodnotenie môjho pracovného výkonu má vplyv na výšku mojej odmeny

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Môj priamy nadriadený má priamy vplyv na výšku mojej odmeny

- áno
- skôr áno
- skôr nie

o  nie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Boris Kováčik

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční studium

Název práce: ODMENŠOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 44

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: RNDr. Jindra Lisalová