



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCES

## NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES SLOVAKIA S.R.O.

THE PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM IN YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES  
SLOVAKIA S.R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

XENIA KUŠTANOVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

ING. MARTIN MUCHA

BRNO 2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Kuřtanová Xenia**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh motivačního systému ve firmě Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Motivation System in Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Zdroje informací

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.05.2012

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá motivačným systémom vo firme Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o. V prvej časti sú zhrnuté teoretické poznatky týkajúce sa danej problematiky. Druhá časť popisuje aktuálny stav v spoločnosti. V poslednej časti na základe zistených údajov sú navrhnuté vlastné riešenia, ktoré ako cieľ majú zvýšenia motivácie a tým aj výkonu pracovníkov výroby.

## **ABSTRACT**

Bachelor's thesis deals with motivation system in Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o. The first part summarizes the theoretical knowledge about motivational issue. The second part is describing current situation in company. Own proposals, which are supposed to increase motivation and output of workers, are described in the last part of the thesis.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Motivačný systém, motivácia, odmeňovanie, zamestnanecké výhody.

## **KEY WORDS**

Motivation system, motivation, remuneration, employee's benefits.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA BAKALÁRSKEJ PRÁCE:**

KUŠTANOVÁ, X. *Návrh motivačného systému ve firmě Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 55s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

## ČESTNÉ PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju sama. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a neporušuje autorské práva (v zmysle Zákona č.121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 31. mája 2012

.....

## **POĎAKOVANIE**

Ďakujem Ing. Martinovi Muchovi za trpezlivosť, odborné rady a vedenie mojej bakalárskej práce. Taktiež ďakujem vedeniu spoločnosti Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o., že mi poskytlo potrebné informácie a tým umožnila napísať túto prácu.

# OBSAH

Úvod.....	10
Cieľ práce a postupy spracovania .....	11
1. Teoretická časť .....	12
1.1 Pracovnoprávne vzťahy.....	12
1.2 Riadenie ľudských zdrojov .....	13
1.2.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov .....	13
1.2.2 Podoby riadenia ľudských zdrojov .....	14
1.3 Motivácia.....	14
1.3.1 Definícia motivácie.....	14
1.3.2 Proces motivácie .....	15
1.3.3 Typy motivácie .....	16
1.3.4 Vybrané teórie motivácie.....	16
1.3.5 Nástroje motivovania.....	21
1.4 Odmeňovanie .....	22
1.4.1 Význam a úloha systému odmeňovania.....	23
1.4.2 Motivácia a peniaze .....	24
1.4.3 Mzdové formy.....	25
1.4.4 Uvádzanie nových pracovníkov do organizácie .....	27
1.4.5 Vzdelávanie pracovníkov .....	28
2. Analytická časť.....	29
2.1 Popis a história spoločnosti .....	29
2.2 Pracovný poriadok .....	30
2.3 Popis pracoviska.....	32
2.4 Hodnotenie fyzickej záťaže pri práci na pracovisku.....	33



2.4.1	Zdravotné riziká a hodnotenie zdravotných rizík .....	34
2.4.2	Realizované preventívne opatrenia na ochranu zdravia zamestnancov ...	34
2.5	Sociálny fond a jeho použitie .....	36
2.6	Vzdelávanie .....	37
2.7	Program 3i (impulz – idea - iniciatíva) .....	38
2.8	Mzdový systém .....	38
2.9	Spokojnosť zamestnancov s prácou vo firme .....	40
2.9.1	Porovnanie miezd .....	40
2.10	Fluktuácia zamestnancov .....	42
3.	Vlastné návrhy .....	44
3.1	Zmena prostredia .....	44
3.2	Finančné stimuly .....	45
3.3	Prístup k zamestnancom .....	45
3.4	Časový harmonogram .....	49
3.5	Prehľad výdavkov ušetrených prostriedkov .....	50
3.6	Celkové zhrnutie návrhov .....	51
	Záver .....	52
	Zoznam použitej literatúry .....	54
	Zoznam grafov: .....	55
	Zoznam obrázkov: .....	55
	Zoznam tabuliek: .....	55
	Zoznam príloh .....	55

# ÚVOD

Vo vývoji každej firmy nastane čas, keď si musí zväžiť využívanie svojich zdrojov a to nie len finančných ale aj ľudských. Za predpokladu, že už pri výbere zamestnancov boli otestované ich schopnosti a znalosti ostáva motivácia ako hlavný faktor ovplyvňujúci výkonnosť a tým aj zisk spoločnosti.

Táto bakalárska práca sa venuje práve tejto tematike. Motivovanie zamestnancov býva často na okraji záujmov managementu. Prítom správne nastavený systém odmeňovania môže ušetriť nemalé náklady a zvýšiť produktivitu práce z rôznych hľadísk. Rovnako prispieva k harmonickému vzťahu medzi vedúcimi pracovníkmi a ich podriadenými a k dobrej pracovnej atmosfére vôbec.

Práce dôkladne analyzujem motivačný systém a jeho efektívnosť vo firme Yazaki Wiring Technologies Slovakia, s.r.o., ktorá sa zaoberá výrobou káblových zväzkov pre automobilový priemysel. Hodnotiť budem aj potenciál pracovníkov výroby a jeho využívanie. Náležitú pozornosť budem venovať nájdeniu nedostatkov a medzier v aktuálnom motivačnom systéme.

## **CIEĽ PRÁCE A POSTUPY SPRACOVANIA**

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je na základe analýzy motivačného systému spoločnosti navrhnúť vylepšenia, ktoré prispejú k efektívnejšiemu využívaniu ľudských zdrojov a k spokojnosti všetkých zúčastnených strán.

Analýza je založená na verejných zdrojoch o spoločnosti, na rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi a s robotníkmi. Tato metóda mi umožnila vidieť do problematiky z rôznych uhlov pohľadu a získať predstavu o očakávaniach zamestnancov od zamestnávateľa a naopak. Prístup zo strany celej firmy bol profesionálny a ochotne mi boli poskytnuté užitočné informácie.

Keďže firma zamestnáva cca 3 000 zamestnancov zvolila som aj dotazníkovú formu na zistenie spokojnosti s prácou, pracovnými podmienkami a systémom odmeňovania. Jednoduché otázky umožňujú rýchle a ľahké vyplňanie, ktoré zamestnanci mohli vyplňať počas čakania na oddelení ľudských zdrojov, takže neboli ukrátení o pracovný ani voľný čas.

# 1. TEORETICKÁ ČASŤ

V tejto kapitole sú objasnené pojmy a teoretické východiská potrebné na orientáciu v oblasti motivácie a hodnotenia práce.

## 1.1 PRACOVNOPRÁVNE VZŤAHY

Označenie **pracovný vzťah** sa používa na označenie vzťahov medzi zamestnávateľom a jeho zamestnancom, prípadne medzi zamestnancami navzájom. Tieto by sme mohli rozdeliť na formálne (pracovná zmluva) a neformálne (psychologická zmluva), ďalej na individuálne a kolektívne.

**Psychologická zmluva** predstavuje spojenie viery zamestnanca a jeho zamestnávateľa (prípadne medzi zamestnancami navzájom), že budú naplnené ich vzájomné očakávania.

Zákon prácu definuje takto : „**Za závislú prácu**, ktorá je vykonávaná vo vzťahu nadriadenosti zamestnávateľa a podriadenosti zamestnanca, sa považuje výlučne osobný výkon práce zamestnanca pre zamestnávateľa, podľa pokynov zamestnávateľa, v jeho mene, za mzdu alebo odmenu, v pracovnom čase, na náklady zamestnávateľa, jeho výrobnými prostriedkami a na zodpovednosť zamestnávateľa a ide o výkon práce, ktorá pozostáva prevažne z opakovania určených činností“ (12).

Zákon podrobne upravuje **podmienky práce**. Zamestnávateľ môže tieto podmienky nastaviť priaznivejšie, ak to zákon nezakazuje, ale nemôže zamestnancovi dávať horšie podmienky ako je uvedené v zákone.

**Zamestnávateľom** sa rozumie právnická alebo fyzická osoba, ktorá má aspoň jedného zamestnanca v pracovnoprávnom alebo obdobnom vzťahu (12).

„**Zamestnanec** je fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch, a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obdobných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu“ (12).

**Práva zamestnancov** sú taktiež chránené zákonom. Okrem nároku na mzdu má zamestnanec právo na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, na odpočinok po práci. Zamestnávateľ je tiež povinný zabezpečiť podmienky, ktoré umožnia podať, čo najlepší výkon, zlepšovanie kvalifikácie a rozvoj tvorivej iniciatívy (12).

## 1.2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

### 1.2.1 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Oddelenie ľudských zdrojov má niekoľko cieľov, ktoré súvisia s motiváciou pracovníkov a tým pádom aj s výkonnosťou firmy. Podľa Armstronga (2002) sú to:

- **Zabezpečovanie a rozvoj pracovníkov** - získanie a udržanie kvalifikovaných a skúsených pracovníkov, ktorý súčasne budú dobré motivovaní a oddaní. Poskytovanie príležitosti k vzdelávaniu a rozvoju zabezpečuje zvyšovanie schopnosti a efektívnosti pracovníkov. Tento proces začína už pri prijímaní pracovnej sily.
- **Oceňovanie pracovníkov** – zvyšovanie oddanosti a motivácie pracovníkov pomocou politiky a postupov, ktoré zabezpečujú spravodlivé odmeňovanie ľudí za vykonávanú prácu a za nadobudnuté schopnosti.
- **Vzťahy** – vytváranie prostredia , v ktorom je možné udržanie harmonických a produktívnych vzťahov medzi pracovníkmi a managementom a zároveň sa bude rozvíjať tímová práca. Zavedenie motivačného systému, z ktorého bude zrejmá dôležitosť pracovníkov pre firmu. Jednou z ťažších úloh je vyvažovanie potrieb všetkých zainteresovaných strán s udržaním dôvery. To všetko spravodlivým a transparentným spôsobom s ohľadom aj na individuálne potreby pracovníkov (2).

## **1.2.2 PODOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV**

**Tvrdá** – tento prístup k riadeniu ľudských zdrojov je rovnaký ako k iným ekonomickým faktorom. Považuje ľudí za ľudský kapitál z ktorého, je možné dosiahnuť zisk ak sa doň investuje. Kapitalistický pohľad vníma robotníka ako tovar.

**Mäkká** - kladie dôraz na vytváranie motivácie, vedenia a komunikácie. Tento prístup pozerá na robotníka ako na cenné aktívum a konkurenčnú výhodu, ktorá plynie z oddanosti a odbornosti. Dôležité je získať oddanosť pracovníkov pomocou zapojenia do rozhodovania a spoluzodpovednosti. Pri tomto štýle zohráva kľúčovú úlohu firemná kultúra (2).

## **1.3 MOTIVÁCIA**

### **1.3.1 DEFINÍCIA MOTIVÁCIE**

„Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervencí proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání“ (6) s. 151.

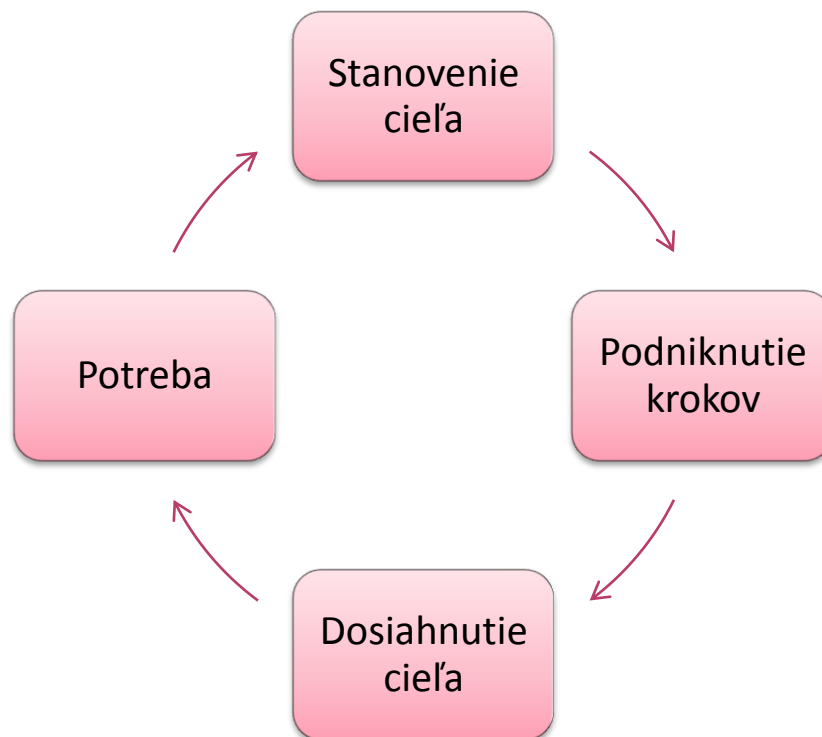
„Motivace je odvozena z cíle orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“ (1) s.295.

Existuje veľké množstvo definícií, ktoré sa snažia čo najvýstižnejšie a najpresnejšie vysvetliť motiváciu a jej súvislosť s faktormi ovplyvňujúcimi ľudské správanie a konkrétne činy.

Motivácia pracovníka dáva možnosť usmerniť jeho správanie smerom, ktorý je žiaduci z pohľadu zamestnávateľa. Pomocou rôznych nástrojov je možné nie len udržiavať stálu motiváciu ale ju aj zvyšovať.

### 1.3.2 PROCES MOTIVÁCIE

Proces motivácie sa začína v momente, keď si človek uvedomí, že niektorá z jeho potrieb je neuspokojená. Následne sa určí cieľ, ktorého dosiahnutie alebo naplnenie prinesie uspokojenie danej potreby a súčasne sa zvolí spôsob, akým je možné tento cieľ naplniť. Po vykonaní krokov k dosiahnutiu požadovaného cieľa môžu nastať v zásade dve situácie a to, že zvolené kroky viedli alebo nevedli k dosiahnutiu cieľa. V prvom prípade je pravdepodobné, že ak v budúcnosti vznikne rovnaká potreba budú vykonané aj rovnaké kroky. V opačnom prípade je to veľmi nepravdepodobné (2).



Obrázok 1: Proces motivácie

Zdroj: (2)

Motivácia sa skladá z 3 zložiek (3) :

- **smer:** čo je podstatou snahy
- **úsilie:** aká veľká je snaha
- **pretrvávanie:** dĺžka pretrvávania snahy

### **1.3.3 TYPY MOTIVÁCIE**

**Vnútoraná motivácia (motív)** – faktory vytvárané ľuďmi samými a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa správali určitým spôsobom. Tieto faktory vyvolávajú pocit, že práca je dôležitá a takisto pocit kontroly nad svojimi možnosťami. Rovnako majú na svedomí pocit autonómie, čiže voľnosti pri rozhodovaní akým smerom sa bude uberať ich konanie.

**Vonkajšia motivácia (stimul)** – faktory pôsobiace zvonku na ľudí za účelom motivovať ich. Tvorí ich odmeny, ako napr. zvýšenie platu, pochvala (či už verejná alebo medzi štyrmi očami) alebo povýšenie, ale taktiež tresty, ako napr. disciplinárne konanie, kritika alebo zníženie platu (2).

Prostredníctvom vonkajšej motivácie má manažment možnosť rýchlo a výrazne ovplyvňovať zamestnancov avšak to zvyčajne netrvá dlho. Dlhodobejší účinok má vnútorná motivácia, pretože je vytvorená zamestnancom a nie prostredím. V ideálnom prípade je možné pôsobenie týchto motivácií spojiť, čím sa dosiahne trvalejší efekt a obe strany tak dosiahnu svoje ciele.

### **1.3.4 VYBRANÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE**

#### **Maslowova teória potrieb založená na psychologickom raste (1954)**

Najznámejšou teóriou v tejto oblasti je bezpochybné teória humanistický zameraného psychológa Abraháma Maslowa. Jeho všeobecná teória ľudského fungovania bola často aplikovaná aj inými vedcami hlavne v oblasti pracovnej psychológie.

Základom Maslowovej teórie sa stala pyramída piatich usporiadaných tried ľudských potrieb, čo znázorňuje aj nasledujúci obrázok.





Obrázok 2: Maslowova pyramída potrieb

Zdroj: <http://www.ibispartner.sk/images/ibis/MASLOW.jpg>

**Prvú triedu** tvoria tie najzákladnejšie ľudské potreby, ktoré musia byť uspokojené aby jedinec netrpel.

**Druhú triedu** tvorí potreba bezpečia a to nie len fyzického ale aj psychického a ekonomického, tzn. človek potrebuje prostredie, v ktorom môže predvídať, čo sa stane a nie je ohrozovaný svojim okolím. Aby táto potreba bola uspokojená sociálne a ekonomické postavenie by malo byť stále, bez náhlej nepredvídanej zmeny, ktorá by mohla ohroziť človeka alebo jeho rodinu.

**Na tretej úrovni** sa nachádzajú potreby sociálneho charakteru ako je napríklad rôzne druhy náklonnosti až po lásku. Človek je tvor spoločenský aj preto pociťuje potrebu patriť k nejakej skupine a byť ňou priaznivo prijímaný. Táto potreba sa zvyšuje najmä u odborne a kultúrne vyspelých jedincov.

**Do štvrtej skupiny** patria potreby ako prestíž, uznanie a moc. Sebaúcta ako aj úcta k iným je potrebným predpokladom k psychickému zdraviu a duševnej rovnováhy človeka. Uspokojenie tejto skupiny potrieb je dôležité najmä u jedincov s vysokými pracovnými ambíciami a schopnosťou presadzovať svoje názory.

**V poslednej piatej skupine** sa nachádzajú potreby sebarealizácie. Človek ma potrebu niečo vytvoriť a tak zanechať nejakú významnú stopu po svojej existencii. V neposlednej rade sa prejavuje „hľad“ po vedomostiach a tým rozvoj a rast osobnosti (6).

Teória vypovedá o tom, že ak je uspokojená potreba na nižšej úrovni prestáva motivačne pôsobiť na človeka a sila motivácie prechádza na ďalšiu potrebu v hierarchii. Uspokojenie potreby seberealizácie však nemôže nastať nikdy. Tvar pyramídy je príznačný aj z toho dôvodu, že potrebám na nižšej úrovni prisudzuje väčšiu váhu, ktorá zaručuje jej uprednostňovanie pred potrebami umiestnenými vyššie. V motivácii to znamená, že ak uspokojenie nižšej potreby pominie vyššia potreba prestane človeka motivovať a musí sa vrátiť k napĺňaniu potreby nižšej (1). Existujú však výnimky keď je uprednostňovaná potreba vyššej úrovne. Pri povolaniach ako napríklad lekári a učitelia sa stáva, že zamestnanci aj napriek tomu, že sú slabo finančne ohodnotení sú spokojní so svojou prácou, pretože služba, ktorú prinášajú spoločnosti ich motivuje viac ako peňažné prostriedky.

<b>Fyziologické potreby</b>	ochranné pomôcky, ochrana zdravia, odstraňovanie rizika a škodlivých vplyvov na pracovisku
<b>Potreby istoty a bezpečia</b>	dobrá perspektíva firmy, ktorá zaistí pracovníkom zamestnanie do budúcnosti
<b>Sociálne potreby</b>	vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku, ktoré pripúta pracovníka k firme – športové súťaže, kultúrne akcie atď.
<b>Potreba uznania a ocenenia</b>	peniaze, pochvala
<b>Potreba Seberealizácie</b>	dobré organizovaná práca, ktorá pracovníka teší a ktorá mu umožní ukázať svoje schopnosti

Tabuľka 1: Jednotlivé úrovne z pohľadu pracovného vzťahu

Zdroj: (4)

### Nulté poschodie hierarchie

Maslowova teória je relatívne stará a má mnoho odporcov. Dôvodom je aj to, že neplatí pre isté komunity, ktoré žijú prírodným spôsobom života. Rozdiely v usporiadaní potrieb môžu byť spôsobené zvykmi jednotlivých kmeňov, teda je to záležitosť viac sociologického ako psychologického charakteru. Napriek tomu, že v našom kultúrnom prostredí sa o hierarchiu môžeme spoľahlivo oprieť niečo tam predsa chýba. Dôkazom

toho je konanie niektorých jedincov , ktoré je v úplnom rozpore so svojimi potrebami, často aj s potrebami prežitia. Fajčenie, prejedanie sa, nedostatok pohybu, požívanie nezdravej stravy, alkoholu a drog nemusí znamenať okamžitú hrozbu no z dlhodobého hľadiska predstavuje kritické a - čo je podstatnejšie - vedomé ohrozenie života. O správaní rozhodujú najmä pocity, ktoré sú ním vyvolané. Ak sa dostavia príjemné pocity, tak činnosť sa pravde podobne zopakuje. Ak však vzniknú nepríjemné pocity bude tendencia danému správaniu alebo činom sa vyhnúť. Nulté poschodie v pyramíde tak predstavuje potreba prežívania príjemných pocitov a vyhýbanie sa pocitom opačného charakteru, čo je do veľkej miery hnacím motorom konania ľudí (10).

### **McGregorova teória X a teória Y (1960)**

Táto teória patrí medzi prvé a je postavená na správaní ľudí s dvomi rôznymi prístupmi k životu.

**Teória X** vychádza z predpokladu, že ľudia sú leniví a snažia sa vyhnúť práci. Keďže neradi pracujú musia byť pri práci kontrolovaní a nútení pracovať systémom odmen a trestov. Zamestnanci uprednostňujú riadenie inou osobou a tým aj zbavenie sa zodpovednosti. Táto teória predpokladá existenciu malej skupiny ľudí pre ktorú tie vlastností neplatia a práve títo sú určení na riadenie a kontrolovanie iných.

Na druhej strane stojí **teória Y**, ktorá je o niečo optimistickejšia, pretože je postavená na dôvere človeka a na jeho pozitívnom prístupe k práci. Predpokladá, že rovnako ako zábava či odpočinok je pre jedinca prirodzená aj práca. Zamestnanec podľa tejto teórie rad pracuje samostatne a zodpovedne. Tieto vlastností nie sú výsadou iba málo jedincov ale sú silne rozšírené po celej spoločnosti.

Vo veľkej miere záleží na vzťahu zamestnanca k práci. Ak človeka baví jeho zamestnanie bude veľmi snaživý aj bez toho aby ho niekto poháňal. Ak však bude musieť vykonávať úlohy, ktoré nepatria k jeho obľúbeným bude musieť na neho pôsobiť tlak zvonku (4).

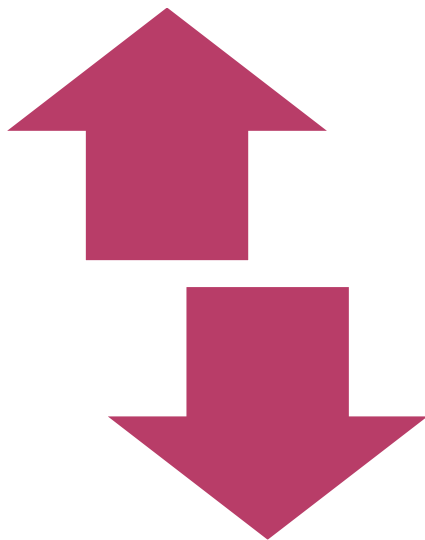
## **Herzbergova teória dvoch skupín faktorov pracovnej motivácie (1957)**

**1. Faktory hygieny (dissatisfactory).** Do tejto skupiny je zaradená mzda, personálne vedenie, medziľudské vzťahy, fyzikálne podmienky a istota pracovného vzťahu. Absencia alebo záporný stav týchto faktorov vedie k nespokojnosti zamestnancov. Dobrý stav vedie k spokojnosti nie však k zvýšenej aktivite. Mierne nedostatky v tejto oblasti môžu byť nahradené pôsobením motivátorov, ale úplné zastúpenie je vylúčené.

**2. Motivátory vnútorných pracovných potrieb (satisfactory).** Tvorí ich úspech na základe ocenenia dosiahnutého výkonu, uznanie, pracovná náplň, delegované zodpovednosť, možnosť rozvoja a postupu. Pozitívne pôsobenie je podnetom k aktívnemu prístupu zamestnanca a prináša zlepšenie výkonu a tým sa stáva najúčinnnejšou zložkou motivácie. V tomto smere je veľmi dôležitá osobnosť zamestnanca a jeho hierarchia potrieb (6).

Intenzita pôsobenia motivátorov je však do veľkej miery ovplyvnená úrovňou spokojnosti s faktormi hygieny, pretože napĺňanie potrieb druhej skupiny neprináša vyšší výkon, ale slúži na prevenciu proti nespokojnosti a zlého pracovného výkonu (1).

Nedostatkom tejto teórie je fakt, že sa nedá presne definovať hranica medzi satisfaktormi a dissatisfaktormi. Napríklad o mzde bolo dokázané, že má aj motivačný vplyv na výkon, najmä ak zvýšenie mzdy je interpretované ako pochvala a ocenenie výkonu a kvality zamestnanca (6).



**Satisfactory:**  
dobrý plat  
samostatnosť  
rozmanitá práca

**Dissatisfactory:**  
neustály stres  
zlé pracovné podmienky  
malý kontakt s ľuďmi

Obrázok 3: Satisfactory a dissatisfactory

*Zdroj : Vlastné spracovanie*

Každá z teórií ma svoje obmedzenia a nedostatky, no každopádne prispeli k vývoju tejto problematiky a vôbec dali podnet na vznik a zdokonaľovanie motivačných systémov.

### 1.3.5 NÁSTROJE MOTIVOVANIA

Hlavné nástroje motivovania sú pochvala, kritika a finančná motivácia.

**Pochvala** je účinný nástroj. Veľa vedúcich pracovníkov je presvedčených, že nie je potrebné chváliť, keď pracovníci robia prácu, za ktorú sú platení. Neuvedomujú si pri tom, že pri práci sa občas vyskytnú situácie, keď pracovník musí prekonať nečakané prekážky a nájsť kreatívne riešenie krízovej situácie. Pritom je to zvýšené úsilie, ktoré je potrebné oceniť aspoň pár vetami, adresovanými konkrétnej osobe. Pri kolektívnej pochvale by pracovník mohol nadobudnúť pocit, že sa jeho snaha v dave stratila. Pochvala má silnejší motivačný účinok ak je verejná. Rovnako dôležité je aby pochvala bola konkrétna. Jednak preto, že takto má väčší motivačný účinok a pracovník si tak ľahšie zvykne k dobrým pracovným návykom a jednak ak by bola pochvala všeobecná typu „Pracujete dobre“ mohlo by sa stať, že pracovník ju prisúdi inej činnosti, v ktorej reálne dosahuje len priemerné výsledky. Občas sa môže zdať ťažké nájsť dôvod na

pochvalu ale pri pozornom sledovaní svojich podriadených je počet príležitostí dostatočný (4).

**Kritika** súži na usmerňovanie činnosti, pomáha upozorniť na nesprávne postupy a zároveň stimuluje k náprave. Používanie je však dosť náročné a vyžaduje si veľa skúseností ak nechceme pôsobiť na zamestnancov demotivačne. Pred kritikou by mal byť nadriadený oboznámený so skutočnými dôvodmi zlyhania a mal by si vypočuť aj názor osoby, voči ktorej má námietky. Nevedomosť by sa nemala trestať preto, lebo očakávať správne rozhodnutie v dobe keď osoba nemá dostatočné informácie je nesprávne a takouto kritikou by sa dosiahlo iba to, že zamestnanci by sa vyhýbali zodpovednosti a samostatnosti. Chyby z neschopnosti sú spôsobené tým, že človek nie je na takú pracovnú pozíciu vhodný a tu zodpovednosť padá na osobu, ktorá ho tam dosadila. Rovnako nemôžeme vyčítať, že pracovník nedosiahol štandardov, o ktorých nebol riadne informovaný. Aj kritika by mala byť adresná, v opačnom prípade sa pracovník, ktorého sa to týka vôbec nemusí dozvedieť, že je to smerované na neho alebo sa len v tichosti bude tešiť, že mu to prešlo a naopak poctivo pracujúci môžu byť demotivovaní. Je treba vytykať konkrétne veci, aby sa nestalo, že pracovník si to vysvetlí po svojom a namiesto zlepšovania výkonu zvyšovaním pozornosti pridá tempo a chýbovosť ešte vzrastie. Ďalej je dôležité kritizovať prácu nie charakter človeka, tým len človeka urazíme. Vhodnejšie je to robiť medzi dvomi očami a k kritike na verejnosti pristupovať iba v extrémnych prípadoch. Podriadený je tiež človek a preto by sa mu mala preukazovať úcta, pri kritike by sa nemali používať nadávky, krík a zosmiešňovanie. Okrem toho kritika vznesená v zápale hnevu je málo účinná (4).

Poslednému nástroju motivovania sa podrobnejšie venujem v kapitole Motivácia a peniaze.

## **1.4 ODMEŇOVANIE**

Pri odmeňovaní zamestnancov ide o to aby sa dosiahlo primeraného ohodnotenia práce v závislosti na vyprodukovanej hodnote pre organizáciu (1).

Odmeňovanie pracovníkov je občas nejasná a dosť komplikovaná záležitosť, preto sa často stáva zdrojom konfliktov. Pri vytváraní dobrých vzťahov v spoločnosti je jedným z najdôležitejších faktorov práve efektívny a pre obe strany prijateľný systém odmeňovania, ktorý pomáha dosiahnuť požadovanú výkonnosť a súčasne je spravodlivý (9).

#### 1.4.1 VÝZNAM A ÚLOHA SYSTÉMU ODMEŇOVANIA

„Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy“ (8) s .68.

"Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.“ Pričom za mzdu sa nepovažuje odstupné, cestovné náhrady, príspevky zo sociálneho fondu atď. ( 12).

Ciele mzdovej politiky:

- **získanie kvalifikovaných pracovníkov**, ktorí splňajú požadované schopnosti a vedomosti a navyiac svojím správaním a postojmi prispievajú k plneniu cieľov firmy.
- **motivovanie k požadovanému výkonu a správaniu**
- **nastavenie spravodlivého mzdového systému** medzi zamestnancami vo firme aj v porovnaní s inými firmami
- **vyplácanie miezd** v takej výške, aby to neohrozilo konkurencieschopnosť firmy

V súčasnej dobe je stále viac rozšírený názor, že systém odmeňovania nie len mzda ale aj cela rada nepeňažných prvkov, ktoré sú zamestnancom chápané ako pozitívne pôžitky (8).

Sem môžeme zaradiť aj:

- zamestnanecké výhody (zväčša nepeňažnej formy) vyplývajúce z pracovného pomeru ako napríklad vecné dary k pracovnému alebo životnému výročiu, zabezpečenie pracovného odevu prípadne príspevok naň, platená dovolenka, možnosť používať služobné vozidlo aj na súkromné účely, firmou organizované spoločenské alebo kultúrne akcie, možnosť zakúpenia výrobkov firmy za nižšiu cenu atď.
- pracovné povýšenie
- vzdelávanie (zvyšovanie zamestnatel'nosti vo firme aj mimo nej)
- verejná pochvala a formálne uznanie
- slávnostný obed alebo večera s nadriadenými
- poverovanie významnými úlohami
- poverovanie školením nových ľudí a ich vedením
- zaujímavá a rôznorodá práca
- priateľské vzťahy na pracovisku
- vytváranie priaznivejších pracovných podmienok

Váha týchto faktorov je závislá na individuálnych hodnotách zamestnanca a samozrejme na miere uspokojenia základných potrieb pracovníka a jeho rodinných príslušníkov (8).

#### **1.4.2 MOTIVÁCIA A PENIAZE**

Peniaze sú bezpochyby najbežnejšou formou odmeny za prácu, pretože zabezpečujú to, čo ľudia chcú. Ako bolo už hore popísané Herzbergova teória spochybňuje uplatnenie peňazí ako motivátoru a je jasné, že peniaze nemotivujú každého človeka rovnakou mierou a rovnakým spôsobom. Preto nie je múdre domnievať sa, že systém odmeňovania založený na výkone dokáže ako švihom čarovného prútika každého zmeniť v motivovaného a vysoký výkon podávajúceho pracovníka. Viac peňazí je výborným stimulom pre ľudí, ktorí majú dostatok sebavedomia a veria, že sú schopní



dosiahnuť tieto ciele. Faktom však ostáva, že pri zvyšovaní výkonu hrá veľké množstvo faktorov, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. Peniaze teda môže slúžiť ako účinná motivácia nie len preto, že ľudia peniaze skutočne chcú a potrebujú ale aj ako prostriedok na vyjadrenie uznania. Z tohto tvrdenia vyplýva aj to, že zle nastavený systém odmeňovania môže pôsobiť aj demotivačne, najmä v prípadoch , keď jeden zamestnanec v porovnaní s inými dostane menej peňazí ako si zaslúži. Preto je veľmi dôležité nastaviť systém tak aby bol spravodlivý a odmena bude späť s úsilím a mierou zodpovednosti (2).

### 1.4.3 MZDOVÉ FORMY

Úlohou mzdových foriem je ocenenie pracovných výsledkov, výkonov, správania a schopností pracovníka. Časová mzda alebo plat majú slabý stimulačný účinok, preto býva upriamená pozornosť na ďalšie stimulačné formy. Sú to odmeny v podobe dodatkov k časovej mzde a sú závislé na výkone. Ich úlohou je teda posilnenie väzby medzi výkonom a odmenou a motivovanie pracovníkov (5).

Mzdové formy sa najčastejšie delia na **základne** ( časová, úkolová, podielová atď. ) a **dodatkové** ( prémie, osobná odmena, podiel na výsledkoch hospodárenia atď. )

**Časovú mzdu** je možné požiť pri hodnotení akéhokoľvek druhu práce. Výška mzdy sa jednoducho odvodí ako súčin mzdovej sadzby za časovú jednotku a počtu odpracovaných časových jednotiek. Táto mzdová forma predpokladá normálny výkon, pretože medzi mzdou a výkonom neexistuje pevná väzba. Pre zlepšenie stimulácie sa používa k tomu výkonnostná odmena (za vyšší výkon príplatok) alebo prémie (napr. za kvalitu). Požitie časovej mzdy je vhodné všade tam, kde sa kladie väčší dôraz na kvalitu a presnosť než na vysoký výkon. Výhodou tejto formy je zabránenie znižovaniu kvality a administratívnych nákladov. Pre zamestnancov je jednoduchá na pochopenie a ľahká na vypočítanie (5).

**Úkolová mzda** je jednoduchá a často používaná forma mzdy. Pracovník je platený za určitú jednotku práce, ktorú vykoná. Mzda je teda súčinom čiastkou za pracovnú jednotku a počtom vykonaných jednotiek. Odmena za jednotku práce je nastavená

podľa priemerného pracovníka. Táto forma má veľa variant, z ktorých je najjednoduchšia priama, kde odmena rastie alebo klesá priamo úmerne plneniu normy. Diferencovaná je taká, pri ktorej odmena rastie alebo klesá rýchlejšie ako plnenie normy. Individuálna je, ako napovedá názov stanovená pre každého zamestnanca zvlášť. Pri uplatňovaní úkolovej mzdy je dôležitá kontrola práce. Rovnako je potrebné zabezpečiť aby pracovník mohol naplno využívať svoj pracovný čas a pri tom nebolo ohrozené jeho zdravie (5).

**Podielová mzda** predstavuje podiel na výkone vyjadrený peňažne. V obchodných činnostiach alebo v službách zvykne byť odmena z časti alebo úplne závislá na predanom množstve. Výhodou tejto formy je priamy vzťah výkonu a odmeny. Na druhej strane je ovplyvniteľná faktormi, ktoré pracovník nemá možnosť ovládať, napr. uvedenia nového konkurenčného výrobku na trh, čo spôsobí pokles dopytu po výrobku, ktorý predáva on (5).

Dodatkové mzdové formy bývajú viazané na individuálny alebo kolektívny výkon a zásluhy. Výkon je v tomto prípade ohodnotený jednorazovou odmenou v podobe bonusu alebo zvýšením základnej pracovnej sadzby.

**Prémie** sú najrozšírenejšou motivačnou formou a umožňujú s veľkou pružnosťou pôsobiť na zamestnancov. Udeľujú sa za najrôznejšie výkony, za úsporu materiálu, za produktivitu, za kvalitu atď. Môžu byť periodické - stanovené dopredu alebo určené výsledkami za minulé obdobie, alebo jednorazové – poskytované za mimoriadne výkony, vlastnú iniciatívu, dodržanie náročného termínu. Môžu mať nepeňažnú formu ako je výlet, kultúrna akcia alebo vecné ocenenie.

**Osobná odmena** je individuálna forma a používa sa k oceneniu náročnej práce a dlhodobu dosahovaných vynikajúcich výsledkov. Určuje sa v percentách z pevného základu platu, napr. podľa doby odpracovanej v podniku a najčastejšie sa požíva u štátnych zamestnancov.

**Podiel na výsledkoch hospodárenia** je príznačný pre podnikovú sféru a môže sa vyplácať ako podiel zo zisku, na výnose (obrate), na výkone (napr. objem výroby). Pri podiele na zisku sa pracovníkom rozdelí isté percento z neho a môže rozlišovať

zamestnancov podľa doby odpracovanej vo firme alebo podľa dôležitosti zastupovanej pozície (5).

#### **1.4.4 UVÁDZANIE NOVÝCH PRACOVNÍKOV DO ORGANIZÁCIE**

Uvádzanie nových pracovníkov do firmy sa skladá z viacerých krokov, ktoré vedú k tomu, aby sa pracovník adaptoval a začal pracovať. Tento proces má štyri ciele:

- prekonanie obdobia, keď sa všetko zdá cudzie a neobvyklé
- rýchlo vyvolať u pracovníka kladný vzťah k organizácií a zvýšiť pravdepodobnosť stabilizácie
- zaučenie do práce, aby bolo možné v čo najkratšom čase dosahovať požadovaný výkon
- pravdepodobnosť odchodu pracovníka dostať na minimum (2)

Prikladanie väčšieho významu uvádzania pracovníkov do organizácie má niekoľko dôvodov.

**Znižovanie nákladov** spojených s odchodom nedávno prijatých pracovníkov dokáže spoločnosti ušetriť nemalé peniaze. Je nutné sem zaradiť náklady na získanie nových pracovníkov a ich zaškolenie, rovnako aj náklady spojené s zvýšenou kontrolou nových zamestnancov a nápravou ich prípadných chýb.

**Zvyšovanie oddanosti pracovníka** prostredníctvom predstavenia spoločnosti ako takej, v ktorej sa oplatí pracovať. Sústavné upevňovanie tohto názoru v priebehu prvých pár týždňov vyvolá u zamestnanca pocit, že v tejto spoločnosti chce ostať dlho a podávať výborný výkon.

**Objasňovanie noriem, hodnôt a postojov** predchádza konfliktom, prípadne sklamaniam z očakávania nie len od zamestnávateľa ale aj od zamestnanca. Formuje sa pri tom aj základňa pre vzťahy na pracovisku. Tento postup umožní spoločnosti priateľskou formou ukázať pracovníkovi, aké správanie sa bude od neho očakávať.

Efektívne **urýchľovanie pokroku v učení**, aby pracovník dosiahol vysokého výkonu je možné len plánovane a systematicky. Vyžaduje si to čas a pozornosť už od prvého dňa, ale zároveň maximalizuje príspevok nového zamestnanca k plneniu cieľov firmy.

**Adaptácia na sociálna prostredie** umožňuje rýchlejšie zaradenie sa pracovníka do kolektívu, nájdenie si správneho vzťahu k práci. Táto oblasť je veľmi dôležitá pre veľa ľudí, ale miera, akou môžu ovplyvňovať sociálnu adaptáciu je dosť obmedzená (2).

### 1.4.5 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

Zvyšovanie výkonu pomocou vzdelávania pracovníkov je dlhodobou investíciou. Práve táto oblasť sa niekedy stáva terčom pri rýchlom znižovaní priamych nákladov. Výsledok je v takom prípade okamžitý a zdá sa byť správny, keďže merateľnosť efektivity takejto investície je náročná. Firme sa prostriedky vrátia za predpokladu, že zamestnancovi poskytnú príležitosť dosiahnuť svojich kariérnych cieľov. Títo ľudia dobre vedia, že ich postup či prípadná zamestnateľnosť v inej firme závisí na ich sústavnom rozvíjaní schopností a kompetencií. Preto je na trhu práce v súčasnej dobe trendom poskytovať zamestnanie s možnosťou zvýšenia kvalifikácie a rôznych tréningov (8).

#### **Kariérny rozvoj**

Po ukončení školského vzdelania človek nastupuje do firmy a je nútený sa **adaptovať**. Na začiatku svojej kariéry si vyberá z rôznych možností a učí sa pravidla jednania. Následne vo fáze keď sa udomácňuje v svojom pracovnom živote sa začína presadzovať a aktívne sa **snaží o uznanie**. Po získaní skúseností (prípadne zodpovednosťou za novú rodinu) sa dostáva do fázy **konsolidácie**. Túha po osobnom uznaní klesá a ak chce byť naďalej prínosným je nútený zvyšovať odbornosť a zdokonaľovať sa v sociálnej oblasti. Zvyčajne prehodnocuje svoje životné hodnoty a význam práce. Neskôr sa dostáva do fázy **prehodnocovania**, keď sa zamýšľa nad zmyslom práce a mierou vynakladanej energie. V tomto období môže jedinec nabráť životnú múdrosť a prehĺbiť zmysel svojho bytia. Stáva sa, že faktorom ktorý vedie k takémuto počinu je strata práce. V poslednej etape, keď človek dozrel, stará sa o organizáciu mladších pracovníkov (8).

## 2. ANALYTICKÁ ČASŤ

V tejto kapitole pomocou dotazníka a osobných rozhovorov hodnotím aktuálnu situáciu vo firme a spokojnosť zamestnancov s motivačným systémom.

### 2.1 POPIS A HISTÓRIA SPOLOČNOSTI

V roku 1993 bola založená firma Siemens Automotive s.r.o. Michalovce ako firma so zahraničnou majetkovou účasťou. Od 1.10.2002 došlo k zmene firmy na Y-S Wiring Technologies Slovakia s.r.o., vzniklo Joint Ventures medzi Yazaki (75%) a Siemens (25%). Zápisom do obchodného registra 1.3.2004 sa zmenila firma na **Yazaki Wiring Technologies Slovakia s.r.o.** Tomu predchádzala zmena vlastníckych vzťahov, keď spoločnosť Yazaki odkúpila zvyšných 25% akcií patriacich spoločnosti Siemens.

Spoločnosť sídli na východnom Slovensku, presnejšie v Michalovciach na Ulici Užhorodskej 6080/35A.

Spoločnosť Yazaki je svetový líder vo vývoji a výrobe automobilových energetických a dátových riešení a neustále skúma vyvíja progresívne elektronické technológie pre automobily. Medzi hlavné výrobné produkty patria káblové zväzky, automobilové prístroje a komponenty, vodiče, solárne systémy a plynové zariadenia.

Firma YWTS momentálne vyrába **káblové zväzky** pre osobné automobily BMW a Mercedes SLK. Celková produkcia podniku je zameraná na export. Najväčším odberateľom je Nemecko.

Firma dosiahla významné ocenenie od zákazníka Ford – Q1 Award a je držiteľom certifikátov:

- ISO/TS 16949
- ISO 14001
- OHSAS 18001

V súčasnosti závod zamestnáva okolo 3 000 zamestnancov a patrí k najväčším zamestnávateľom na Slovensku.

Výrobný proces pozostáva z výroby a kompletizácie káblových zväzkov. V rámci predvýroby sa vykonáva strihanie káblov na požadované dĺžky pomocou strihacích automatov. V ďalšom kroku sú tieto káblové zväzky zabezpečované kontaktmi. Kompletizácia pre automobilový priemysel si vyžaduje ďalšie spracovanie vyhotovených zväzkov podľa predpísaných postupov a vzorov na montážnych doskách.

## 2.2 PRACOVNÝ PORIADOK

**Pracovný pomer** medzi zamestnávateľom a zamestnancom je sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou. Pred jej uzavretím sa zamestnanec podrobí vstupnej prehliadke u závodného lekára a absolvuje vstupnú inštruktáž o predpisoch o bezpečnosti pri práci a požiarnej ochrane.

Oddelenie ľudských zdrojov pred nástupom do zamestnania prihlási zamestnancov do **zdravotnej a sociálnej poisťovne**. Zdravotnú poisťovňu si môže každý zamestnanec zvoliť sám. **Zúčtovanie mzdy** prebieha vždy do 17. dňa v nasledujúcom mesiaci a je vyplácaná bezhotovostným prevodom.

Poistenie	Odvody zamestnávateľa	Odvody zamestnanca
Starobné	14,00 %	4,00 %
Invalidné	3,00 %	3,00 %
Rezervný fond solidarity	4,75 %	
Nemocenské	1,40 %	1,40 %
Úrazové	0,80 %	

<b>V nezamestnanosti</b>	1,00 %	1,00 %
<b>Garančné</b>	0,25 %	
<b>Odvody do zdrav. poisťovne</b>	10,00 %	4,00 %
<b>Odvody spolu</b>	<b>35,20 %</b>	<b>13,40 %</b>

Tabuľka 2: Prehľad odvodov

Zdroj: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/344/category/dane-a-odvody/article/odvody-od-1-1-2011.xhtml>

Zamestnávateľ prispieva na **doplňkové dôchodkové poistenie** za každého poistenca sumou vo výške 1,0 % z hrubej mzdy zamestnanca, za podmienky ak si zamestnanec bude prispievať na DDP sumou najmenej 3,32 € (cca 80 Kč) po uplynutí skúšobnej doby.

**Zamestnanec zodpovedá:**

- Za škodu, ktorú spôsobil porušením povinnosti pri plnení pracovných úloh;
- Za neplnenie povinnosti na odvrátenie škody;
- Za schodok na zverených hodnotách, ktoré ja zamestnanec povinný vyúčtovať.

V podniku platí **zákaz diskriminácie**. Nikto nesmie byť pre svoje pohlavie, vek, národnosť alebo členstvo v legálnej spoločenskej organizácii uprednostnený alebo znevýhodnený.

**Prácu nadčas** nesmú vykonávať mladiství. Tehotná žena, žena alebo muž trvale sa starajúci o dieťa mladšie ako 3 roky, osamelá žena alebo osamelý muž, ktorí sa trvale starajú o dieťa mladšie ako 15 rokov sa môžu zamestnávať pracou nadčas len s ich súhlasom

## 2.3 POPIS PRACOVISKA

Prevádzka spoločnosti Yazaki Wiring Technologies Slovakia, s.r.o. je umiestnená vo vlastnom objekte situovanom v oplotenom areáli.

Objekt závodu je riešený ako montovaná integrovaná skeletová konštrukcia – **jednopodlažná hala** s dvojpodlažnou priečkou. Plocha celého objektu je 37 500 m<sup>2</sup>. Objekt je dispozične členený na výrobné, administratívne a skladové priestory, jedáleň, šatne a zariadenia slúžiace na osobnú hygienu zamestnancov.

Výrobná časť má rozmery 235 x 124 m. Hala má montovanú skeletovú konštrukciu a betónovú podlahu na povrchu so špeciálnou ľahko umývateľnou plastbetónovou vrstvou. Strop je vo výške 9 metrov a tvorí ho poplastovaný trapézový plech so svetlíkmi. Výrobná plocha je rozčlenená zvislými priečkami na 6 výrobných hál. Tie sú prepojené s príjmovou a expedičnou halou, ktoré na seba navzájom nadväzujú. Dve výrobné haly sú presklenou priečkou spojené s kancelárskymi priestormi. Osvetlenie a vetranie vzduchu je zabezpečené prirodzeným aj umelým spôsobom.

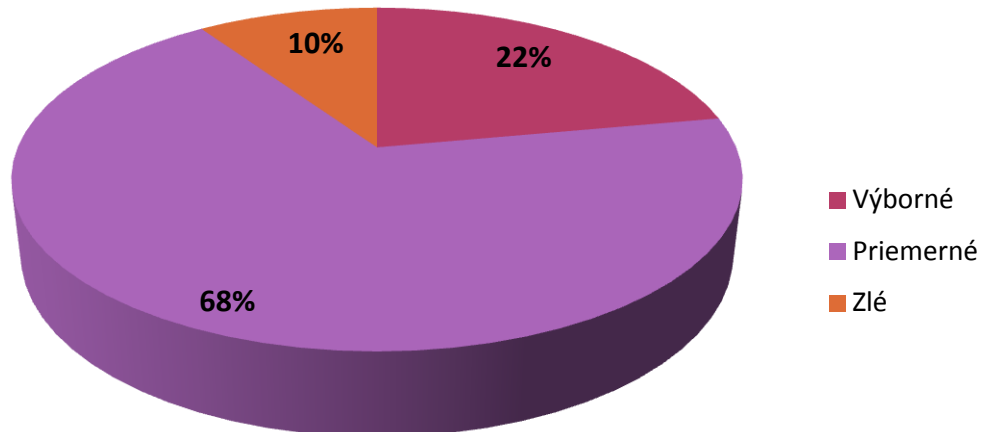
Výrobné haly sú vybavené technologickým zariadením určeným na prípravu kabeláže a výrobu káblových rozvodov. V hale predvýroby sú umiestnené strihacie automaty a haly strednej výroby sú vybavené tzv. kontaktovačkami. Ultrazvukové a odporové zváračky sa nachádzajú v hale konečnej výroby.

Pre zamestnancov je v hale k dispozícii centrálné zariadenie pre osobnú hygienu pozostávajúci zo šatní, sprch a WC.

Priamo na pracovisku majú možnosť využívať **oddychové kútiky**, ktoré sú obohnané železným pletivom bielej farby. Vo vnútri sa nachádzajú 2 stoly s lavičkami na sedenie a odpadkový kôš.



## Hodnotenie pracovného prostredia



Graf 1: Hodnotenie pracovného prostredia

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Z dotazníku vyplynulo, že zamestnanci považujú svoje prostredie za priemerné. Z vlastného pozorovania, môžem povedať, že hala pôsobí veľmi chladne a depresívne. Takéto vplyvy na psychickú rovnováhu podvedome demotivujú a vyčerpávajú človeka, čo môže znižovať výkonnosť.

### **2.4 HODNOTENIE FYZICKEJ ZÁŤAŽE PRI PRÁCI NA PRACOVISKU**

Podľa stanoveného postupu sa pripraví základné rozvody. V rámci konečnej výroby káblových rozvodov zamestnanci vykonávajú na jednotlivých stacionárnych a pohyblivých linkách montáž a kompletizáciu kabeláže na prototypových doskách. Pomocou pások sa formuje pripravená kabeláž, následne sa upravuje penovaním a hotový produkt postupuje na finálne balenie.

### **2.4.1 ZDRAVOTNÉ RIZIKÁ A HODNOTENIE ZDRAVOTNÝCH RIZÍK**

Pracovná záťaž je súbor faktorov na ľudský organizmus v pracovnom prostredí. V užšom ponímaní je to vlastná práca sama, a súvisí priamo s individuálnou biologickou vybavenosťou človeka, s jeho výkonnostnou kapacitou ako je telesná stavba, svalová sila, funkčná zdatnosť srdcovocievneho a respiračného aparátu a pod. Podľa toho ktoré ústroje a organové systémy sú pri práci prevažne zaťažené rozlišujeme v zásade tri druhy pracovného zaťaženia, a to fyzické, neuropsychické a zmyslové.

Fyzická pracovná záťaž je záťažou najmä pre podporno-pohybový, srdcovo-cievny a dýchací systém s odrazom v látkovej premene a termoregulácií. Z fyziologického hľadiska sa rozlišuje statická a dynamická forma.

Statické zaťaženie: príslušné svaly sú určitý čas napnuté bez pohybu. Dochádza k nemu pri držaní, pridržiavaní, podopieraní alebo pretlačovaní predmetov. Je veľmi unavujúce i pri nízkej spotrebe energie a môže vyvolať aj pocity bolesti v svaloch. Statické zaťaženie vyžaduje dlhší čas na zotavenie.

Dynamické zaťaženie: svaly sa pri pohybe striedavo napínajú a uvoľňujú. Je preň charakteristická vyššia spotreba energie a kratší čas na zotavenie.

### **2.4.2 REALIZOVANÉ PREVENTÍVNE OPATRENIA NA OCHRANU ZDRAVIA ZAMESTNANCOV**

Spoločnosť Yazaki Wiring Technologies, s.r.o. realizuje preventívne opatrenia s cieľom eliminácie, resp. zníženia rizika vyplývajúceho z fyzickej záťaže pri práci. Pri zabezpečovaní týchto opatrení spoločnosť vychádza zo zákonných požiadaviek na ochranu zdravia vyplývajúce zo Zákonníka práce, zák. NR SR č. 355/2007 Z. v platnom znení, zák. č. 124/2006 Z. v pltnom znení, Vyhlášky MZ SR č.542 o podrobnostiach o ochrane zdravia pred fyzickou záťažou pri práci, psychickou pracovnou záťažou a senzorickou záťažou pri práci.

## **Technické opatrenia**

- pracoviská zohľadňujú ergonomické požiadavky zamestnancov pri práci
- práca je pridelovaná s ohľadom na antropometrické požiadavky, aby sa eliminovali nevhodne polohy pri práci
- pracovisko zabezpečuje dostatok podlahového priestoru na voľný pohyb
- pracovisko je zabezpečené protišmykovou podložkou s odpružením, čo je priaznivé pri práci v stoji
- priaznivé mikroklimatické pracovné podmienky sú zabezpečené vzduchotechnickým zariadením
- medzi jednotlivými linkami sú oddychové priestory, kde zamestnanci môžu odpočívať počas prestávok

## **Organizačné opatrenia**

- na pracovisko majú povolený vstup len oprávnení zamestnanci
- pre prácu na montážnych linkách je stanovený režim práce a odpočinku počas pracovnej zmeny na rekonvalescenciu

## **Individuálna ochrana**

- spoločnosť na základe vypracovanej analýzy rizík stanovila normy na pridelovanie osobných ochranných pracovných prostriedkov
- z toho vyplýva aj povinnosť používať tieto OOPP
- dodržiavanie nariadenia majú na starosti nadriadení zamestnancov, ktorých povinnosťou je aj zabezpečovanie ich údržby a opráv

## **Zdravotný dohľad**

Pred nástupom do zamestnania uchádzači povinne absolvujú lekársku prehliadku, čím sa zamedzí zhoršovaniu niektorých chorôb, najmä problémom s podporno – pohybovou sústavou v prípade, že v priebehu práce nastane situácia, že zamestnanec nemôže naďalej vykonávať doterajšiu prácu je na základe lekárskeho odporúčania preradený na vhodnú pracovnú pozíciu.

## **2.5 SOCIÁLNY FOND A JEHO POUŽITIE**

Sociálny fond je tvorený približne z 0,8 – 1,0% z objemu mzdových prostriedkov. Je fondom zamestnávateľa a príkaz na úhradu nákladov a iné čerpania fondu podpisuje žiadateľ, zástupca vedenia, zástupca OZ KOVO. Nevyčerpané prostriedky sa prevádzajú do nasledujúceho roku.

### **Závodné stravovanie**

Z prostriedkov sociálneho fondu sa poskytuje zamestnancom príspevok vo výške 0,30 € na jedno hlavné jedlo v priebehu pracovnej zmeny. Podľa vnútornej smernice je možné na tento účel využiť maximálne 65% z celkovej hodnoty sociálneho fondu za daný obchodný rok. Zmena prerozdelenia percent je možná po prerokovaní v prípade, že dôjde k zvýšeniu ceny stravnej jednotky.

### **Rekreácia, rehabilitácia**

Príspevok na letnú rekreáciu a na detské tábory je poskytovaný po splnení kritérií a v prípade, že soc. fond to umožňuje. Cestovná agentúra je vyberaná zamestnávateľom. Po dohode so závodným lekárom zamestnávateľ zabezpečuje pre zamestnancov rehabilitáciu a rekondičné pobyty v zmysle právnych predpisov. Ďalej zamestnávateľ prispieva na kúpeľné pobyty, ktoré si platí zamestnanec sám. Pre túto oblasť možno využiť maximálne 20% z celkovej hodnoty sociálneho fondu za daný obchodný rok. Spoločnosť prispieva 2x ročne na masáž pre zamestnancov, ktorí pre ňu pracujú dlhšie ako 3 roky sumou 7 €.

### **Kultúra, telovýchova a šport**

Z fondu je možné 10% prispieť na kultúrne a športové akcie organizované zamestnávateľom, poprípade spoluorganizované s OZ KOVO. Raz ročne sa koná ples, kde okrem iného prebieha tombola o ceny od sponzorov.

### **Sociálne výpomoci a odmeny pri odchode do dôchodku**

Zo sociálneho fondu sa môže zamestnancovi poskytnúť jednorazová nenávratná sociálna výpomoc a sociálny príspevok. Sociálna výpomoc môže byť v jednotlivých prípadoch až do výšky 500 € a v prípade úmrtia až 1 000 €. Táto výpomoc a príspevok sú poskytované po splnení kritérií a odsúhlasení komisiou. Zo sociálneho fondu sa zamestnancovi pri odchode do dôchodku vyplatí jednorazový príspevok vo výške priemerného mesačného platu zamestnanca. Na túto oblasť je možné využiť maximálne 5% z celkovej hodnoty sociálneho fondu za daný obchodný rok.

### **Životné a pracovné jubileá**

Zamestnancom, ktorí sú v pracovnom pomere dlhšie ako 5 rokov spoločnosť príležitosti dovŕšenia 50 rokov vypláca jednorazovú odmenu.

## **2.6 VZDELÁVANIE**

Vzdelanie a vzdelávanie nesporne patria medzi činitele, ktorými možno dosahovať požadovanú kvalitu výrobkov. O to, aby boli splnené kvalifikačné predpoklady na jednotlivé pracovné pozície sa stará oddelenie ľudských zdrojov v spolupráci s manažermi. Kvalifikácia ako základné imanie, ktoré vkladá každý zamestnanec do svojej práce, je v YWTS ďalej špeciálne rozvíjaná podľa potrieb firmy a zamestnanca.

### **Úvodné školenia**

Úvodné školenia sú organizované odbornými školiteľmi pre všetkých novo nastúpených zamestnancov. Po absolvovaní tohto školenia, pripraví pre zamestnancov ich priami nadriadení plán zapracovania, podľa ktorého zamestnanec pobudne krátku dobu na všetkých oddeleniach.

### **Špeciálne semináre**

Tieto semináre sú určené hlavne na rozvoj manažérskych schopností. Týmto spôsobom sa firma snaží vyjadriť dôveru v schopnosti jednotlivcov. Spoločnosť investuje svoje peniaze a zamestnanec svoj čas a výsledky obohacujú obe strany.

### **Jazykové kurzy**

Jazykové kurzy angličtiny a nemčiny môžu zamestnanci na základe odporúčania manažéra oddelenia absolvovať priamo vo firme.

### **Zamestnávanie**

Každý zamestnanec s potrebnou kvalifikáciou a po odpracovaní 2 rokov v spoločnosti má pravo uchádzať sa o voľné pracovné miesto a má prednosť pred externými záujemcami.

## **2.7 PROGRAM 3I (IMPULZ – IDEA - INICIATÍVA)**

Každá firma, ktorá chce obstať v konkurencii sa musí zlepšovať rýchlym tempom. Preto spoločnosť prišla s programom, ktorý umožňuje zainteresovať zamestnancov do procesu zlepšovania a odhaľovania problémov. Aby firma prinútila zamestnancov rozmýšľať, odhaľovať problémy a navrhovať ich riešenie, ponúkla finančnú odmenu za každý realizovaný návrh v rozmedzí 3,32 – 8298,48 € (80 – 199 160 Kč) v závislosti na prínose návrhu. Okrem finančnej odmeny sú všetky návrhy zaradené do pravidelných žrebovacích akcií o vecné ceny. Najlepší podávatelia návrhov sa raz ročne stretávajú na večeri s konateľom spoločnosti, kde sú opäť odmenení finančne aj vecnými darmi.

## **2.8 MZDOVÝ SYSTÉM**

Mzda sa skladá z **3 zložiek** a to:

- Základná mzda
- Prémie
- Variabilná zložka

**Základná mzda** sa odvíja od počtu odpracovaných hodín v mesiaci. Hodinová sadzba na tento rok predstavuje 1,79 € (cca 43 Kč).

**Výška prémie** je závislá na výkone zamestnanca. Výkon prevyšujúci 100% normy sa hodnotí podľa lineárnej priamky.

**Variabilná zložka mzdy** sa vypláca zamestnancov na základe splnenia kritérií. O rozdelení variabilnej zložky rozhoduje vedúci strediska raz mesačne na základe východiskových kritérií.

Nárok na variabilnú zložku vzniká v prípade dosiahnutia 100% výkonu podľa stanovených normočasov. V prípade dosiahnutia nemej ako 100% a viac ako 80% sa variabilná zložka úmerne kráti. Ak je výkon 80% a menej kráti sa celá časť variabilnej zložky. V prípade nábehu na výrobu sa postupuje podľa nábehovej krivky.

Zamestnanec má nárok na variabilnú zložku vo výške 20% podľa aktuálnej tarifnej triedy pri 100% splnení kritérií.

Variabilná zložka pozostáva z 3 nasledujúcich kritérií:

- dochádzka
- kvalita
- dodržiavanie pracovných postupov, nariadení a úloh vyplývajúcich z 5S.

**Dochádzka:**

- vymeškaný 1 alebo menej pracovných dní 100%
- vymeškaných viac ako 1 deň 0%

Do vymeškaných dní sa nezapočítava PN zapríčinená pracovným úrazom, darovanie krvi, svadba, pohreb, ošetrovanie pracovného úrazu, úmrtie rodinného príslušníka a sťahovanie.

**Kvalita:**

Oddelenia a segmenty rozdeľujú túto časť podľa charakteru výroby (napr. podľa počtu reklamácií od zákazníka)

### **Dodržiavanie pracovných postupov a nariadení:**

Táto časť sa kráti, ak sú udelené 2 a viac písomných upozornení za mesiac

Percentuálny podiel jednotlivých zložiek na variabilnej zložke určuje vedúci oddelenia vždy pre hodnotené obdobie.

### **Mzdové zvýhodnenia podľa kolektívnej zmluvy:**

Za prácu nadčas v pracovný deň	25 % priemerného zárobku
Za prácu nadčas v sobotu	50 % priemerného zárobku
Za prácu nadčas v nedeľu	75 % priemerného zárobku
Za prácu nadčas vo sviatok	100 % priemerného zárobku

**Hodnotenie pracovníkov** prebieha formou správy, ktorá obsahuje prehľad o výkone, dochádzke a kvalite práce. Ďalej je uvedený posudok nadriadeného k výkonu a porovnanie s normami a prípadné poznámky. Uzavretie hodnotenia sa robí bez prítomnosti podriadeného, čím zamestnanec prichádza o možnosť vyjadriť svoj názor k hodnoteniu.

Raz za 3 mesiace sa porovnávajú výsledky a vyhodnotí sa najlepšia pracovná skupina. Odmenou je verejné uznanie v podobe vyvesenia fotografie s menným zoznamom na tabuli a zverejnenie vo závodnej televízii, ktorá sa nachádza v jedálni. Najväčšou odmenou je garancia vyplácania variabilnej zložky mzdy po dobu nasledujúcich troch mesiacov.

## **2.9 SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV S PRÁCOU VO FIRME**

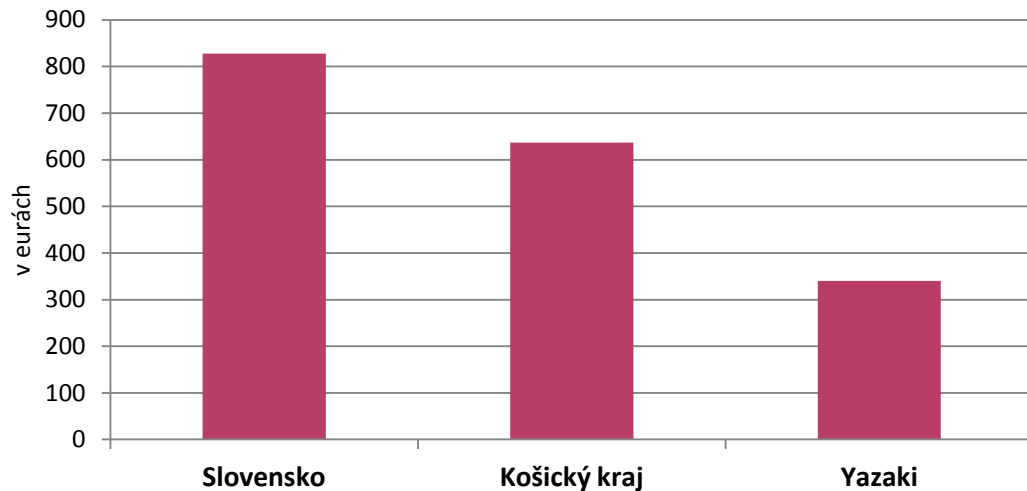
### **2.9.1 POROVNANIE MIEZD**

Priemerný operátor výroby zarába okolo 340 EUR (8 500 Kč) čistej mzdy. Priemerná mzda za rok 2010 v Košickom kraji bola 637 EUR (15 925 Kč). Aj napriek týmto nepriaznivým podmienkam tu ľudia pracujú, pretože nemajú inú možnosť. V roku 2011



bolo v Michalovskom okrese 19 400 evidovaných nezamestnaných ľudí a v najbližších rokoch sa nepredpokladá žiadna výrazná zmena (11).

## Priemerná mesačná mzda



Graf 2: Priemerná mesačná mzda

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Priemerné náklady na prácu v Košickom kraji boli 1 075 EUR z toho priame 783 EUR. Do priamych nákladov sú zarátané mzdy, náhrady mzdy, platby do programu sporenia, náhrady za pracovnú pohotovosť, peňažné plnenia zo zisku a ostatné priame náklady. Do Celkových nákladov sú ešte pripočítané povinne a nepovinne príspevky na sociálne poistenia, sociálne dávky a výhody, náklady na školenie zamestnancov, poplatky a sankcie atď.

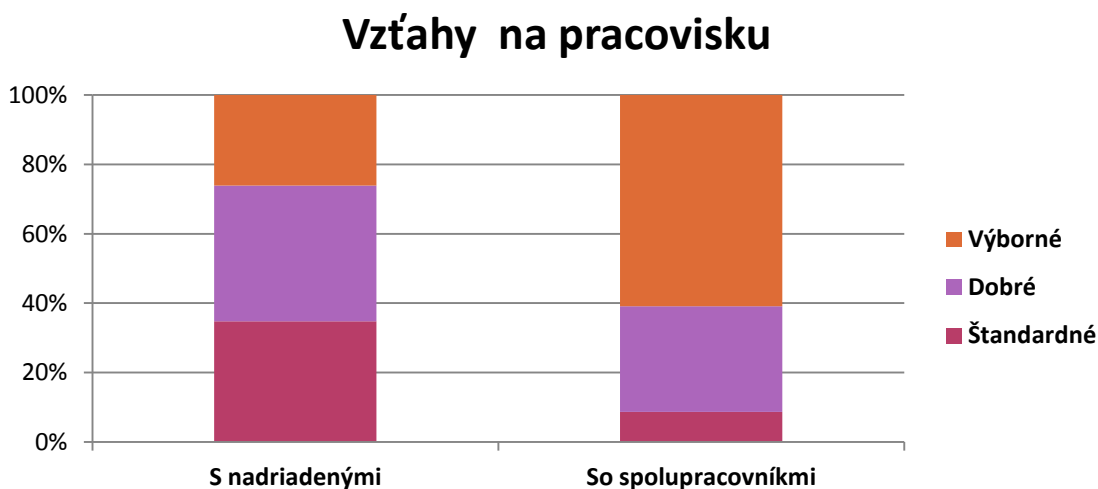
Nie je možné povedať, že sú robotníci v spoločnosti spokojní so svojou prácou. Najväčším problémom je podľa nich mzda. Svoju nespokojnosť boli vyjadriť na meetingu 2.6.2011. Toto stretnutie zorganizovalo odborové združenie KOVO, ktoré chcelo týmto poukázať na zlý stav a poučiť zamestnancov o možnosti zvýšenia platov. Zamestnanci chceli dosiahnuť dohodou navýšenie platov o cca 40 EUR. (1 000 Kč)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 1 EUR = 25 Kč približná hodnota pre rok 2010 zaokrúhlená pre jednoduchý odhad

inak bol naplánovaný štrajk. Vyjednávania sa nakoniec zaobišli bez štrajku a bolo dohodnuté zvýšenie miezd najnižších tried zamestnancov o 7 %.

Ďalšie zvyšovanie platov by určite pozitívnym spôsobom ovplyvnilo spokojnosť zamestnancov ale vzhľadom k tomu, že Yazaki je výrobný podnik a až cca 70% nákladov na výrobu tvoria práve mzdy. Ich zvýšenie by teda vážne ohrozovalo konkurenčnú schopnosť firmy.



Graf 3: Vzťahy na pracovisku

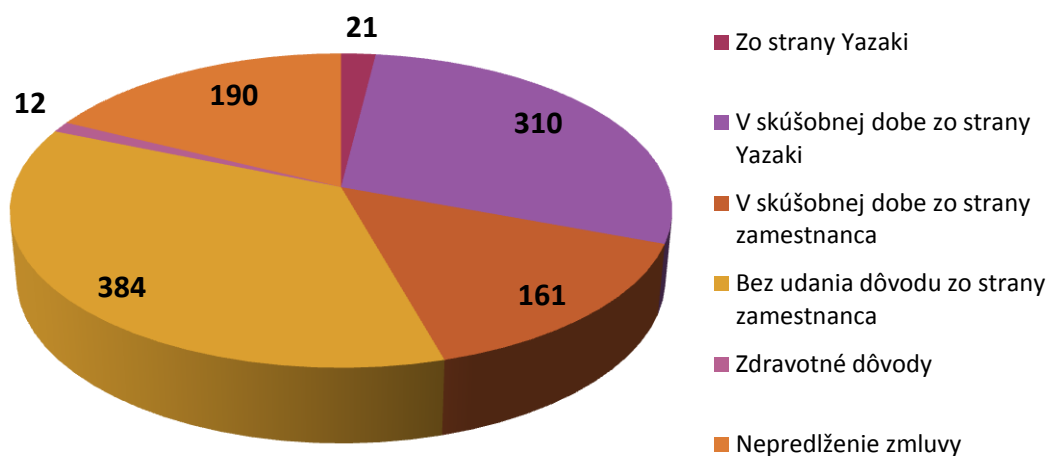
Zdroj: Vlastne spracovanie

Ako ukazuje graf hore zamestnanci majú lepšie vzťahy medzi sebou ako s nadriadenými. Je to prirodzený stav. Rozdiel sa mi však zdá byť veľký, čo môže vyvolávať napríklad strach u zamestnancov pri vystupovaní s vlastnými nápadiami alebo postrehmi.

## 2.10 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV

Závod zamestnáva okolo 3 000 ľudí. V roku 2011 spoločnosť vybavila niečo cez 1 000 výpovedí, čo je znázornené na grafe.

## Dôvody výpovedí zamestnancov



Graf 4: Dôvody výpovedí zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa mňa tieto čísla sú veľmi vysoké. Takého striedanie zamestnancov firme prináša zbytočné náklady na školenie nových zamestnancov, čo v priemere na jedného znamená 190 EUR (4 750 Kč). K tomu ešte je nutné zaradiť zníženú výkonnosť počas prvých mesiacov vo výrobe, počas ktorých sa vypláca mzda ako pri 100 % výkone aj keď ju robotník nedosahuje.

### 3. VLASTNÉ NÁVRHY

V tejto kapitole podrobne popíšem navrhované zmeny v systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov firmy, pričom návrhy budú zamerané hlavne na robotníkov pracujúcich na montážnych linkách. Ako základ pre návrhy boli použité neformálne rozhovory so zamestnancami a ich nadriadenými a výsledky anonymného dotazníku.

#### 3.1 ZMENA PROSTREDIA

Navrhujem **zmeniť farbu** stien z neutrálnej bielej na odtieň jemnej oranžovej. Táto farba sa považuje za teplú, energickú a povzbudzujúcu k výkonu. Zamestnanci sa tak budú cítiť veselšie a príjemnejšie, čo bude pozitívne vplývať na produktivitu práce a tým aj na lepšie výsledky.

S touto zmenou nie sú spojené žiadne náklady navyše. Pri najbližšom premaľovaní stien sa jednoducho vyberie vhodnejší odtieň farby. Zmenu je možné vykonať aj hneď, ale odporúčam spojiť jej realizáciu s ďalšími úpravami budovy a okolia, aby sa predišlo zbytočnému obmedzeniu prevádzky.

Ďalším faktorom, ktorý vyvoláva príjemný pocit a psychickú pohodu pri práci je hudba. MP3 prehrávače a podobné zariadenia, ktoré sa vkladajú do uší sú z bezpečnostných dôvodov zakázané. Preto primeranou náhradou by mohlo byť **závodné rádio**.

Ani s touto zmenou nebudú spojené dodatočné náklady. Na ozvučenie navrhujem využiť už nainštalované reproduktory. V dnešnej dobe existuje množstvo internetových rádii s rôznymi žánrami hudby, čo umožňuje výber konkrétneho druhu vhodného na povzbudenie výkonu. Väčšina týchto rádii nie je spolatnená.

Práca je fyzicky náročná svaly vyžadujú zotavenie, preto by bolo vhodné do priestorov oddychových kútikov a do priestorov vymedzených na fajčenie umiestniť **plagáty** s návodom na rýchle a účinné cvičenie zamerané na prekrvenie končatín a stretching na

uvoľnenie svalov a prípravu na ďalší výkon. V prípade záujmu by bolo možné poskytovať na cviky v ľahu aj karimatky. Rovnako už pri vstupnej prehliadke lekár poučí zamestnancov a prevencii prepracovania svalov a možnostiach ako tomu brániť.

Realizácia je možná po pripravení návrhu lekárom a následnom zhotovení plagátov. Pri využití služieb spoločnosti ExpresTlač celkové náklady by boli 20 EUR.

### 3.2 FINANČNÉ STIMULY

Pri dovŕšení 50 rokov a odpracovaní aspoň 5 rokov vo firme spoločnosť vypláca **jednorazovú odmenu** a preto navrhujem, aby pri dovŕšení 60 rokov nasledoval podobný postup. Tým spoločnosť ukáže, že si váži aj svojich starších zamestnancov. Toto rozdelenie je vhodné aj z hľadiska zvyšovania veku pre odchod do dôchodku.

Toto opatrenie je možné realizovať po úprave kolektívnej zmluvy. Pre udržanie nákladov navrhujem aktuálnu čiastku rozdeliť na polovice a vyplácať postupne.

V kolektívnej zmluve sa spoločnosť zaviazala, že bude v prípade dostatočného zisku **prispievať na dovolenku**, čo vzhľadom k ekonomickej kríze prestala vyplácať. Za posledné obdobie spoločnosť opäť nabehla na 3-smennu prevádzku z dôvodu plného využívania kapacít, preto je načase sa vrátiť k plneniu spomínaného záväzku. Vzhľadom na to, že už aj v týchto mesiacoch zamestnanci čerpajú dovolenky k uplatneniu tohto návrhu je doporučené pristúpiť až budúci rok.

### 3.3 PRÍSTUP K ZAMESTNANCOM

Aby sa zamedzilo nadmernému striedaniu zamestnancov navrhujem **sprísniť výber** zamestnancov pri pohovore. Je potrebné kľásť dôraz na dôvody, pre ktoré sa adept rozhodol prihlásiť na danú pozíciu. Záujemca pri nástupe vyplní vhodne navrhnutý

**dotazník** a pri osobnom pohovore jednotlivé odpovede prediskutuje s pracovníkom oddelenia ľudských zdrojov.

Náklady sa v tomto prípade dajú považovať za zanedbateľné - jedna kópia dotazníku a okolo 10 minút času pracovníčky oddelenia ľudských zdrojov. Dotazník má byť krátky a správne ciele.

Ďalej v prípadoch podania výpovedi bez udania dôvodu navrhujem klásť väčší dôraz na **zistenie skutočnej príčiny** a či je možné ju ovplyvniť. Do budúcnosti to pomôže sa týmto vplyvom vyhnúť a tým zabrániť odchodu pracovníkov s následným šetrením nákladov na školenie nových zamestnancov.

Rovnako ako v predchádzajúcom prípade náklady sú minimálne a vyžaduje si to iba iniciatívu príslušného pracovníka.

Zavedenie **spätnej väzby** je výborný spôsob ako motivovať a zlepšovať výkony. Pri hodnotení výkonu by zamestnanec mal dostať príležitosť vyjadriť svoj názor na hodnotenie. Nadriadený zas dostane príležitosť vyrozumieť nejasnosti a prípadne usmerňovať ďalší postup k odstráneniu nedostatkov. Pri osobnom kontakte získa lepšiu predstavu o schopnostiach a fyzických možnostiach zamestnanca, čo mu umožní lepšie určiť vhodnú pozíciu pre podriadeného. Rovnako pod vedením skúseného nadriadeného môže naplno využívať svoje schopnosti a ešte zlepšovať svoje výkony aj v oblastiach kde sú dostatočné. Zároveň to umožní osobne hodnotiť a chváliť zamestnanca za jeho výkon, čo vo veľa prípadoch pôsobí ako silný motivačný faktor.

Zvýši sa časové zaťaženie nadriadeného na sledovanie a vypracovávanie posudkov. Rovnako bude potrebný čas aj na konzultáciu s podriadeným. Navrhujem si jednotlivé stretnutia rozložiť do viacerých dní a venovať každému cca 5 minút, prípadne viac podľa náročnosti prípadu.

Momentálne možnosť využívať **jazykové kurzy** majú hlavne zamestnanci pracujúci v administratíve. Navrhujem tento benefit sprístupniť aj zamestnancom z výroby, pretože tam pracuje veľa mladých ľudí, s stredným odborným vzdelaním alebo nižším

a na týchto školách sú jazyky často zanedbávané. Veľa z týchto mladých ľudí by ocenilo možnosť navštevovať jazykovú školu alebo inú formu vzdelania za čiastočného príspevku spoločnosti, čo potvrdil aj dotazník. V prípade straty zamestnania by mali viac možností na zamestnanie aj v zahraničí. Takýmto postupom prejavovania záujmu o zamestnancov si spoločnosť zabezpečí ich vernosť a lojalitu.

Využívanie tohto motivačného nástroja je možné po zanesení do kolektívnej zmluvy a po začatí ďalšieho školského roku, vzhľadom na to, že Michalovce sú malé mesto a je len zopár jazykových škôl na výber, ktoré aj tak svoje fungovanie majú prispôsobené hlavne študentom základných a stredných škôl. Navrhujem financovanie tohto benefitu zo sociálneho fondu a výška príspevku bude závisieť od dostupných financií.

Ale samozrejme je potrebné myslieť na to, že ľudia sú rozdielni a majú rôzne priority, záľuby a koníčky. Preto navrhujem rozšíriť **ponuku aktivít**, na ktoré je možné požiadať o príspevok. Pri záujme viacerých ľudí je možné dohodnúť s rôznymi spoločnosťami aj zľavy a tým efektívnejšie využitie sociálneho fondu.

Na posilnenie tímového ducha navrhujem v rámci Dňa detí organizovať **súťaže** aj pre dospelých. Rozdelenie do tímov môže byť dobrovoľné, prípadne podľa pracovnej skupiny. Takéto skupinové činnosti utužia kolektív, zlepšia vzťahy s vedúcimi pracovníkmi a prehĺbia vzťah k spoločnosti.

Ani táto aktivita si nevyžiada zvýšenie nákladov. Vyžiada si naplánovanie aktivít s následnou realizáciou. Spojenie s Dňom detí je výhodné aj z toho hľadiska, že sa koná pod holým nebom, čo šetrí náklady za prenájom priestorov.

Pre správne fungovanie tímu je podstatné jeho vedenie, ktoré zabezpečuje vedúci pracovnej skupiny. V súčasnej dobe **školenia** sú vymedzené pre manažérov, ale keďže najbližšie k pracujúcim vo výrobe má práve ich vedúci je viac než nutné rozvíjať práve jeho schopnosti. Preto navrhujem zaškoliť aj ich. Existuje množstvo firiem, ktoré sa zaoberajú práve touto problematikou. Takéto školenia skvalitnia schopností pracovníkov, ktorí riadia tímy ľudí. Umožnia zvyšovanie motivácie a efektívnejšie

riešenie konfliktov. Rovnako prispievajú k zlepšeniu pracovných vzťahov. Niektoré firmy dokonca ponúkajú možnosť prispôbiť obsah školenia špecifickým požiadavkám klienta.

Náklady na školenie sa pohybujú v rozmedzí od 100 do 250 EUR (2 500 – 6 250 Kč) na osobu. Veľa firiem ponúka zaujímavé zľavy pri vyššom počte školených osôb. Yazaki má vlastné školiace miestnosti, čo ušetrí náklady na cestovné. S realizáciou navrhujem počkať do skončenia dovolenkovej sezóny.



### 3.4 ČASOVÝ HARMONOGRAM

1.6.2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spustenie závodného rádia</li><li>• Zisťovanie príčiny odchodu</li><li>• Rozšírenie ponuky príspevkových akcií</li></ul>
7.6.2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• Návrh, zhotovenie a umiestnenie plagátov s popisom cvikov</li></ul>
1.7.2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprísnenie výberu zamestnancov</li><li>• Zavedenie druhej jubilejnej odmeny</li></ul>
1.9.2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• Školenia o motivácii a vedení ľudí</li><li>• Jazykové kurzy</li></ul>
1.10.2012	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zavedenie spätnej väzby formou rozhovoru</li></ul>
1.4.2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• Príspevky na dovolenky a rehab. pobyty</li></ul>
1.6.2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• Príprava a realizácia Dňa detí s teambuildingovými súťažami</li></ul>
neurčené	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zmena farby stien</li></ul>

### 3.5 PREHĽAD VÝDAVKOV UŠETRENÝCH PROSTRIEDKOV

Náklady sú odhadované a môžu sa líšiť podľa zvolených dodávateľov.

Návrh	Cena za jednotku	Celkový náklad
Plagáty	2 EUR (50 Kč)	20 EUR (500 Kč)
Školenie	100 EUR (2 500 Kč)	2 000 EUR (50 000 Kč)
<b>Spolu</b>		<b>2 020 EUR (50 500 Kč)</b>

Tabuľka 3: Prehľad nákladov

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Počítam s počiatočným zaškolením 20 ľudí v priebehu ešte tohto roku. Prípadná výmena na danej pozícii sa už bude riešiť individuálne a náklady na školenie v ďalšom roku budú nižšie.

Podľa zákona o dani z príjmov 595/2003 Z.z. § 19, odsek 2, písm. c), bod 2. a 3. sú to daňové výdavky a spoločnosť si ich môže uplatniť v plnej výške.

Ostané príspevky zo sociálneho fondu sú zdanené 19% daňou z príjmu fyzických osôb.

Pri úspešnej realizácii návrhov na správny výber a udržanie zamestnancov spoločnosť môže ušetriť nemalé náklady. Už pri 10% zlepšení 190 EUR na zamestnancovi spoločnosť **ušetrí** na školení a zaúčaní okolo **20 330 EUR (508 250 Kč)**.

Náklady	2 020 EUR (50 500 Kč)
Úspora	20 330 EUR (508 250 Kč)
<b>Rozdiel</b>	<b>18 310 EUR (457 750 Kč)</b>

Tabuľka 4: Výsledný prehľad

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Výsledný rozdiel navrhujem vložiť do sociálneho fondu, aby sa zamestnaneckou vernosťou a snahou ušetrené peniaze použili na uspokojenie ich potrieb a tým ešte viac utužil pocit, že si ich vo firme naozaj cenia.

### **3.6 CELKOVÉ ZHRNUTIE NÁVRHOV**

Na zvýšenie motivácie nebolo možné použiť navýšenie mzdy, preto som sa zamerala na iné faktory ovplyvňujúce výkon. Tieto faktory majú navodiť príjemnú atmosféru v práci a utužiť kolektív aj súťažného ducha pri vykonávaní každodenných úloh. Vplyv na motiváciu sa líši u jednotlivých typov ľudí. Meranie efektívnosti navrhovaných zmien preto je náročné. Odzrkadliť by sa to malo na dlhodobých výkonoch a pri porovnávaní s predchádzajúcimi výsledkami.

Hodnotenie navrhujem vykonávať každé tri mesiace súčasne s hodnotením výkonu.

Návrhy na zmeny sú vytvorené s ohľadom na nedostupnosť financií. V prvom rade sa snažím ušetriť tam, kde je to možné a následne tieto peniaze použiť na výhody, ktoré prispievajú k spokojnosti zamestnancov, rozvoju ich schopností a napĺňaniu športového a kultúrneho života. Ľudský kapitál je rozhodne dobrá investícia a som presvedčená, že tieto návrhy pomôžu vychovať odborne spôsobilých a verných zamestnancov.

Po finančnej stránke návrhy nebudú mať negatívny dopad na spoločnosť. Zvýšenie motivácie spoločnosti prinesie zvýšenie produkcie a tým aj zisku. Na druhej strane ušetrí náklady na školenie nových pracovníkov.

Realizácia návrhov zamestnancom prinesie rozšírenie možností čerpania príspevkov zo sociálneho fondu a lepšie pracovné prostredie. Zvýšenie výkonnosti prinesie aj zvýšenie miezd.

## ZÁVER

Podnik alebo iná organizácia môže dlhodobo fungovať iba v prípade, že efektívne využíva svoje zdroje. Jedným z najcennejších zdrojov, ktoré spoločnosť má je ľudský kapitál, pretože do veľkej miery určujú využívanie ostatných zdrojov.

Práve efektívna motivácia dokáže správnym smerom ovplyvňovať výkony zamestnancov. Nájdenie rovnovážneho bodu, keď obe strany sú spokojné je veľmi náročné a občas nemožné, hlavne preto, že záujmy týchto strán sú zväčša protichodné. K úspešnému fungovaniu firmy je nutné vytvoriť efektívny motivačný systém, ktorý bude založený na kompromisoch z oboch strán.

V analytickej časti práce som pozorovala súčasný stav motivačného systému v spoločnosti. Pomocou anonymného dotazníkového výskumu som zisťovala ako vnímajú svoje pracovné prostredie, atmosféru na pracovisku a spokojnosť s prácou. Ďalej som sa zisťovala aké zamestnanecké výhody by ešte uvítali. Pomocou rozhovorov som s vedúcimi pracovníkmi a ich podriadenými som snažila preniknúť hĺbšie do problematiky požiadaviek a záujmov zamestnancov.

Na výsledkoch, ktoré som zistila som postavila návrhy, o ktorých som presvedčená prispieť k spokojnosti zamestnancov a tým aj k lepším výsledkom práce. Vzhľadom na to, že skúmaná spoločnosť je výrobný podnik a mzdy zamestnancov tvoria až 70% nákladov nebolo možné manipulovať s jej výškou smerom hore, lebo by to zásadným spôsobom ovplyvňovalo zisk. V týchto obmedzených podmienkach som sa preto zamerala na iné stránky motivácie. Navrhla som vylepšenie pracovného prostredia, ktoré majú príjemnú prácu a zlepšiť náladu počas nej. V rámci zlepšovania pracovnej atmosféry a vzťahov som navrhla zaškolenie vedúcich pracovníkov a teambuildingové aktivity, ktoré zlepšia a utužia vzťahy na pracovisku. Upevnenie vernosti zamestnancov ušetrí firme náklady, ktoré navrhujem opäť investovať do zamestnancov na zvyšovanie odbornosti vedúcich pracovníkov v oblasti vedenia ľudí a na kultúrne, športové a ďalšie benefity.

Medzi základne podmienky pri tvorení návrhov bolo zahrnuté zachovanie mzdových nákladov, čo som úspešne dodržala. Realizácia návrhov nie je finančne ani časovo náročná a je v práci podrobne popísaná. Snažila som sa navrhnúť zmeny tak, aby boli čo najefektívnejšie a som presvedčená, že v tejto práci som dosiahla stanovené ciele.

## ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

### **Knihy:**

- [1] ARMSTORNG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [5] DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 85 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [8] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 987-80-247-2202-3.
- [10] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

### **Internet:**

- [11] Štruktúra miezd - výberové zisťovanie. [Http://px-web.statistics.sk](http://px-web.statistics.sk) [online]. 2009 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://px-web.statistics.sk/PXWebSlovak/>
- [12] Zákonník práce od 01.01.2012. *Porada.sk* [online]. ©2004-2011 [cit. 2012-05-30]. Dostupné z: <http://www.porada.sk/t56527-zakonnik-prace-od-01-01-2012-a.html#911>

## **ZOZNAM GRAFOV:**

Graf 1: Hodnotenie pracovného prostredia.....	33
Graf 2: Priemerná mesačná mzda .....	41
Graf 3: Vzťahy na pracovisku.....	42
Graf 4: Dôvody výpovedí zamestnancov.....	43

## **ZOZNAM OBRÁZKOV:**

Obrázok 1: Proces motivácie .....	15
Obrázok 3: Maslowova pyramída potrieb .....	17
Obrázok 4: Satisfactory a dissatisfactory .....	21
Obrázok 5: Prelínanie teórií.....	<b>Chyba! Záložka nie je definovaná.</b>

## **ZOZNAM TABULIEK:**

Tabuľka 1: Jednotlivé úrovne z pohľadu pracovného vzťahu .....	18
Tabuľka 3: Prehľad odvodov .....	31
Tabuľka 4: Prehľad nákladov .....	50
Tabuľka 5: Výsledný prehľad.....	50

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Dotazník

## Dotazník

1. Aké mate vzťahy so spolupracovníkmi?

- Veľmi dobré
- Dobré
- Štandardné
- Zlé
- Veľmi zlé

2. Aké mate vzťahy s nadriadenými?

- Veľmi dobré
- Dobré
- Štandardné
- Zlé
- Veľmi zlé

3. Dostávate spätnú väzbu od nadriadeného?

- Áno
- Neviem
- Nie

4. Ako by ste ohodnotili pracovné prostredie?

- Výborne
- Priemerné
- Zlé

7. Premýšľali ste o zmene zamestnania v poslednej dobe?

- Áno
- Nie

8. Akú zamestnanecké výhody by ste uvítali? (dopíšte, prosím)

.....

.....

.....

Ďakujem za Vašu ochotu a čas.