

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované štúdium

2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Nadežda Dzuráková Uzunovová

Firemná kultúra a odmeňovanie ako motivačný faktor
v podniku TC Contact

Praha 2012

Vedúca diplomovej práce:

PhDr. Jana Urbanovský

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part Time) Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Nadežda Dzuráková Uzunovová

Corporate culture and remuneration as motivating factors in
the company TC Contact

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jana Urbanovsky

Vyhlasenie

Vyhlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Uvedenú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzítnej knižnici.

V Novom Meste n. V., dňa Bc. Nadežda Dzuráková Uzunovová

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí všetkým, ktorí mi pomáhali pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Chcela by som sa pod'akovať najmä vedeniu podniku TC CONTACT, s.r.o. za pomoc a možnosť uskutočniť prieskum na pôde firmy.

Ďakujem môjmu manželovi, najbližšej rodine a priateľom za podporu a povzbudenie.

„Úspech je zmesou tvrdej práce a veľkých snov.“

LEE IACOCCA

Anotácia

Diplomová práca má teoreticko-empirický charakter. Jej cieľom je zistiť, či firemná kultúra a systém odmeňovania motivačne pôsobia na jej zamestnancov, či ich motivujú k lepšie a kvalitnejšie vykonávanej práci. Cieľom práce je tiež zistiť, ktoré motivátory zamestnanci preferujú a ktoré sú pre nich najdôležitejšie, aby boli spokojní u svojho zamestnávateľa.

Teoretická časť práce sa zameriava na oblasť firemnej kultúry, motivácie a odmeňovania zamestnancov.

V ďalšej časti práce sa venujeme samotnému prieskumu, ktorý bol uskutočnený v podniku TC Contact, s.r.o. Na základe výsledku z prieskumu vyhodnotíme, či firemná kultúra pôsobí na zamestnancov, či sú motivovaní a spokojní so systémom odmeňovania v podniku.

Kľúčové slová

Podniková kultúra, motivácia, motivátory, odmeňovanie, mzda, zamestnanci

Annotation

The thesis is theoretical as well as empirical in nature. Its aim is to determine whether the corporate culture and reward system are the motivational factors for the employees and whether they motivate them to work better with higher quality. The aim of this work is also to find out which motivational factors are preferred by the employees and which ones are the most important for them to be satisfied with their employer.

The theoretical part focuses on the area of corporate culture, employee motivation and remuneration.

The following part of the work is aimed at research, which was conducted at the company TC Contact Ltd. Based on the research results we evaluate whether the corporate culture affects the employees, whether they are motivated and satisfied with their remuneration in the company.

Key words

Corporate culture, motivation, motivational factors, remuneration, wage, employees

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. MOTIVÁCIA	11
1.1. Chápanie motivácie	12
1.2. Funkcie motivácie	13
1.3. Teórie pracovnej motivácie	13
1.3.1. Teórie zamerané na obsah	14
1.3.1.1. Maslowova teória – teória potrieb	14
1.3.1.2. Dvojfaktorová teória – Frederick Herzberg	15
1.3.2. Teória motivácie zameraná na proces	17
1.4 Typy motivácie	17
1.5 Faktory pracovnej motivácie	18
1.6 Spôsoby motivácie	20
1.6.1 Povzbudenie	20
1.6.2 Vedenie príkladom	20
1.6.3 Odmeňovanie	21
1.6.4 Podiel na zisku	22
1.6.5 Dôvera	22
1.7 Koho motivovať?	22
1.8 Kroky vhodné na správne motivovanie	23
2. FIREMNÁ KULTÚRA	25
2.1. Podniková kultúra a jej sila	26
2.2. Pojem firemná kultúra	27
2.3. Podstata firemnej kultúry	27
2.4. Vznik firemnej kultúry	28
2.5. Ovpływňovanie firemnej kultúry	29
2.6. Prejavy firemnej kultúry	30
2.7. Typy firemnej kultúry	32
2.8. Znaký a symboly firemnej kultúry	33
2.8.1. Znaký firemnej kultúry	33
2.8.2. Symboly firemnej kultúry	33
2.9 Prvky firemnej kultúry	35
2.9.1 Firemné hodnoty	35
2.9.2 Predstavy	36
2.9.3 Prístupy	36

3. ODMENOVANIE ZAMESTNANCOV	38
3.1. Čo ovplyvňuje rozhodnutia organizácie pri tvorbe systému odmeňovania?	38
3.2. Vytváranie systému odmeňovania	39
3.3. Formy odmeňovania	42
3.3.1. Základné mzdové formy	42
3.3.2. Doplnkové mzdové formy	44
3.4. Nástroje využívané v mzdovom systéme na realizovanie cieľov mzdovej politiky	46
3.5. Zamestnanecké výhody a benefity	47
 EMPIRICKÁ ČASŤ	
4. PRIESKUM	50
4.1. Stručný opis podniku TC Contact, s. r. o.	50
4.1.1. Organizačná štruktúra podniku	51
4.1.2. Exteriéry	51
4.1.3. Interiéry	52
4.2. Sociálny program	53
4.3. Systém odmeňovania v podniku	56
4.3.1. Zložky hrubej mzdy	56
4.3.2. Príplatky	57
4.3.3. Zamestnanecké výhody a benefity	58
4.4. Predmet prieskumu	58
4.5. Cieľ prieskumu	59
4.6. Hypotézy prieskumu	60
4.7. Prieskumná vzorka a metóda prieskumu	60
4.8. Vyhodnotenie prieskumu	61
 5. VYHODNOTENIE HYPOTÉZ A INTERPRETÁCIA	
VÝSLEDKOV	62
5.1. Vyhodnotené otázky z dotazníka	62
5.2. Diskusia	81
5.3. Interpretácia výsledkov	88
5.4. Odporúčania pre prax	89
 ZÁVER	91
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY	92
ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY	93
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	95
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	96
ZOZNAM PRÍLOH	99

ÚVOD

Na celkovú atmosféru v podnikoch vplýva viacero faktorov. Firemná kultúra je jedným z nich. Vo svojej podstate je neviditeľná, ale nezanedbateľne vplýva na motiváciu a výkon zamestnancov.

Firemnú kultúru môžeme považovať za niečo, čo sa vyvíja počas dlhého obdobia. Vplýva na ňu pracovné prostredie, sociálne výhody pre zamestnancov a tiež komunikácia medzi ľuďmi v podniku.

Každá firma je rozdielna. Má iné pravidlá, normy a hodnoty, ktoré uznáva. Preto môžeme povedať, že firemná kultúra je vždy jedinečná a neopakovateľná.

Firemnú kultúru tvoria rôzne oblasti. Ako príklad môžeme uviesť históriu firmy, okolie podniku, jej filozofiu, zariadenie pracovísk, formy motivácie a vzdelávania pracovníkov.

Je dôležité si uvedomiť, že každý človek je iný. Správanie v rôznych situáciách sa môže odlišovať. Na jedného človeka môže určitý vplyv pôsobiť pozitívne, no na druhého zapôsobí demotivujúco. Preto je potrebné na každého človeka pozeráť osobitne.

Človek, ktorý príde do nového pracovného prostredia by si mal uvedomiť, že sú v ňom zaužívané nejaké pravidlá, normy a hodnoty, ktoré uznávajú všetci, ktorí v nej pôsobia dlhší čas. Zákonite by sa im mal prispôbiť a nesnažiť sa ich potlačiť. Nový zamestnanec však môže priniesť nové návrhy, ktoré podnik bude považovať za niečo nové a zaujímavé.

Odmeňovanie zamestnancov je nezanedbateľnou súčasťou motivácie. Systém odmeňovania by mal byť spravodlivý a prijateľný z oboch strán. Vtedy bude schopný vytvárať aj motivačný efekt smerom k zamestnancom, ktorých sa bezprostredne týka. Pokiaľ toto nie je splnené, spôsobuje to frustráciu a zamestnanci sú demotivovaní.

Často sa stáva, že zamestnanec je málo informovaný o tom, čo môže od zamestnávateľa dostať. Podniky sa takmer vôbec nesnažia o všetkých zamestnaneckých výhodách svojich podriadených oboznámiť. V tomto prípade nemôže byť dosiahnutý cieľ zdravého motivovania ľudí, ktorí majú splňať ciele podniku.

Cieľom našej diplomovej práce je v podniku TC Contact zistiť, ako zamestnanci vnímajú firemnú kultúru, či sú s ňou stotožnení a nakoľko ich motivuje. Taktiež chceme zistiť, či sú zamestnanci spokojní so mzdovým ohodnotením a celkovým systémom hodnotenia v podniku. Aby sme stanovený cieľ dosiahli, urobili sme prieskum priamo medzi zamestnancami vybraného podniku.

Diplomovú prácu sme rozdelili do piatich častí.

Prvá časť je zameraná na oblasť motivácie, funkcie motivácie, jej spôsoby a tiež teórie motivácie.

V druhej časti sa venujeme firemnej kultúre, prejavom, typom a ovplyvňovaniu firemnej kultúry.

Tretia kapitola je venovaná odmeňovaniu zamestnancov, formám odmeňovania a možnostiam zamestnaneckých výhod a benefitov.

Štvrtá časť bude zameraná na podnik, v ktorom sme uskutočnili prieskum. Graficky zobrazujeme organizačnú štruktúru podniku, opisujeme interiéry a exteriéry, sociálny program podniku a tiež systém odmeňovania.

V piatej kapitole sa budeme venovať vyhodnoteniu otázok z dotazníkov vyplnených respondentmi. Výsledok z každej otázky bude vyhodnotený graficky a tiež stručne popísaný.

V diskusii podrobnejšie vyhodnotíme všetky výsledky z dotazníka.

Výsledky z dotazníkov predložíme vedeniu podniku. Na základe nich budú môcť urobiť rozhodnutia na zlepšenie situácie v podniku.

Záver diplomovej práce bude patriť zhrnutiu výsledkov.

1. MOTIVÁCIA

Správanie človeka má vždy nejakú príčinu alebo dôvod. Spôsobuje ho určitý podnet, ktorý je v tom čase prítomný. Podnik môže týmto spôsobom dosiahnuť svoje ciele. Ide o správne pochopenie významu podnetov a využívanie tejto výhody ich poznania. (Kowalczuk, 1973)

„Termín **motivácia** pochádza z latinského slova „**movere**“. Znamená hýbať, pohybovať sa. Skutočne nemôžeme určiť motiváciu človeka dotedy, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva. Pozorovaním toho, čo niekto hovorí alebo robí v danej situácii, možno vydedukovať odôvodnené závery o tom, čo ho motivuje.“¹

Riadenie podniku nie je len o rozhodovaní, plánovaní, kontrolovaní, ale aj o povzbudení ľudí k činnosti, ktorá je cieľom celého podniku.

Motivácia neznamená pre ľudí byť spokojní preto, aby splňali očakávania zamestnávateľov. Je pre nich niečím, čím uspokojujú najmä samých seba. Je to pocit, ktorý je vnútri každého človeka.

Človek má od nepamäti tendenciu uspokojovať svoje základné potreby, ktorými sú biologické potreby. Ide o uspokojovanie potrieb, ako hlad, smäd, ošatenie, obydlie a pod. „Dnešný“ človek už uspokojenie takýchto potrieb považuje za samozrejmosť. Aj potreby prešli za dlhý čas vývojom rovnako ako práca a motivácia k nej. Pokiaľ človek vykonáva svoju prácu s vnútorným pocitom uspokojenia a s obľubou, je to výsledkom náročných motivačných pochodov v každom človeku a to individuálne.

Existujú 3 príčiny, prečo je človek v podstate motivovaný:

- pragmatický dôvod – musí sa udržať pri živote,
- emotívny dôvod – cíti sa byť zaviazaný voči iným a sebe samému,
- ideový dôvod – jednoducho chce. (Prígl, 1997)

¹ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. 298-299 s. ISBN 80-89047-18-1

1.1 Chápanie motivácie

Motivácia je nástroj, ktorý využívajú zamestnávateľia pre vedenie ľudí. Keď sú ľudia motivovaní, vedie ich to k efektívnej a dobrovoľnej práci.

Ide o psychologický proces, ktorý ovplyvňuje vnútorné motívy, resp. hnacie sily, ktoré človeka nútia robiť veci určitým spôsobom a usmerňujú jeho správanie a prežívanie. (Sedlák, 2001)

V teórii motivácie sa začal skloňovať pojem „motív“. Motív poznáme:

Kladný – je jednoznačne spojený s pocitom povzbudenia duševného napätia, ktorý sa prejavuje dobrou náladou a duševnou pohodou.

Záporný – tu vládne náladovosť a nervozita, ktorá pramení zo strachu, obáv, nesústredenosti. (Szarková, 2009)

Motivácia je súčasťou dynamickej stránky osobnosti. Organizuje a spája celkovú aktivitu človeka smerom k cieľu, ktorý si vytýči. Táto aktivita je fyzická a psychická a je spojená s vytrvalosťou a úsilím. (Letovancová, 2002)

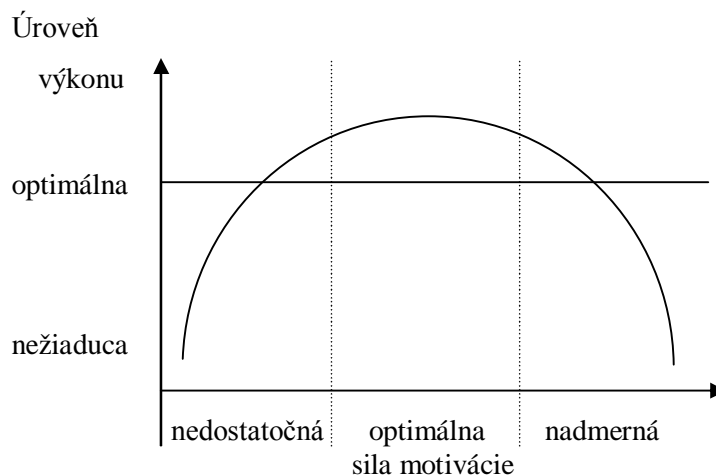
„Motivácia sa zameriava na oblasti, ktoré sú pre testovanú osobu z rôznych dôvodov zaujímavé a ktoré v nej vzbudí vyššiu chuť byť aktívny, iniciatívne sa podieľať na úlohách a pociťovať uspokojenie z práce.“²

Motivácia priamo súvisí s výkonom, aj keď výkon ovplyvňujú aj iné faktory, napr. zručnosti, psychický a fyzický stav, schopnosti, sociálne a materiálne podmienky v podniku. (Letovancová, 2002)

Vedúci pracovník by ma pozitívne ovplyvňovať svojich podriadených vo forme uznania alebo pochvaly za dobre vykonanú prácu. Ak sú takéto zamestnanci odmenení za prácu a tiež etické správanie, budú tak pokračovať aj naďalej. (Luknič, 1994)

² EVANGELU, J. *Diagnostické metódy v personalistike*. Praha: Grada publishing, 2009. 106 s. ISBN 978-80-247-2607-6

Obr. č. 1: Súvislosť sily motivácie a výkonu



Zdroj: LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002. s. 103

1.2 Funkcie motivácie

Názory na funkciu motivácie sa rôznia.

Názor jedných je taký, že motivácia je hlavným faktorom aktivity človeka, ktorá zapríčiňuje činnosť, správanie a konanie. Tento prístup prideluje motivácii najmä energizujúcu funkciu a zameriava sa na tie vnútorné osobnostné faktory, ktoré podnecujú u človeka energiu a motivujú ho konať.

Názor iných je, že motivácia má najmä regulujúcu funkciu, čo znamená, že motívy regulujú a usmerňujú správanie určitým smerom. Treba vychádzať zo skutočnosti, že ľudia sa správajú v rovnakej situácii rozdielne a v prejavoch pozorujeme často priepastné rozdiely. (Kollárik, 2002)

1.3 Teórie pracovnej motivácie

Pokiaľ chce mať organizácia výkonných zamestnancov, mala by poznať všetky teórie motivácie. Tie sa pokúšajú opísať, čo všeobecne motivuje ľudí, aby podávali v práci vyšší výkon. Ani jedna z teórií nemôže poskytnúť jasné

vysvetlenie toho, prečo sa daný pracovník nejakým spôsobom zachová v určitej situácii. Avšak správne využitie poznatkov umožní organizácii, aby jeho zamestnanci vykonávali svoju prácu na vysokej úrovni. (Letovancová, 2002)

1.3.1 Teórie zamerané na obsah

Tieto teórie sú zamerané na fakt, že človek je motivovaný hlavne vtedy, keď sú uspokojené jeho potreby. A. Maslow vytvoril motivačnú hierarchiu ľudských potrieb, na ktorú nadviazal C. P. Alderfer svojou dvojfaktorovou teóriou. No kritici spochybňujú poradie uspokojovania potrieb. Maslowova teória závisí od premenných, ktoré sa nachádzajú v živote človeka. Premennými sú myslené faktory ako vek, životný cyklus, prostredie, povolanie, hodnotový systém, prostredie a pod. (Dudinská, Jarab, Budaj, Špánik, 2011)

1.3.1.1 Maslowova teória – teória potrieb

Podľa psychológa A. H. Maslowa správanie a konanie človeka je zamerané hlavne na uspokojovanie potrieb, pričom toto uspokojovanie prebieha najmä v procese pracovnom. (Szarková, 2009)

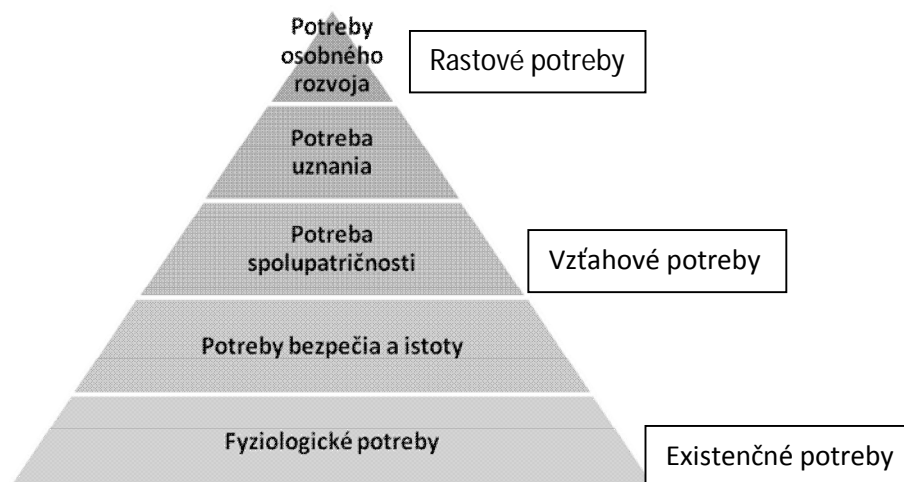
Potreby delíme na:

- a) **primárne** – sú viazané na vzťah k organizmu človeka. Tieto potreby sú rovnaké ako u človeka, tak aj u zvierat.
- b) **sekundárne** - vznikajú v procese socializácie človeka.

Maslow vytvoril pyramídu, kde usporiadal potreby človeka podľa ich významu. C. P. Alderfer sa pokúsil o modifikáciu Maslowovho prístupu. Tri skupiny rozlíšil takto:

- **existenčné potreby** – tvoria potrebu bezpečia a potreby fyziologické,
 - **vzťahové potreby** – tvoria sociálne potreby a potrebu úcty,
 - **rastové potreby** – sú tvorené najvyšším stupňom hierarchie Maslowa.
- (Letovancová, 2002)

Obr. č. 2: Porovnanie Maslowovho a Alderferovho pohľadu na teóriu potrieb



Zdroj: LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002. s. 106

1.3.1.2 Dvojfaktorová teória – Frederick Herzberg

Dvojfaktorová teória predstavuje celkom iný pohľad na to, čo ľudí v skutočnosti motivuje. Rieši súvislosť medzi spokojnosťou v práci a motiváciou. Herzberg vykonal analýzu prežívania pracovnej situácie a zistil, že v práci pôsobia rôznym spôsobom dve skupiny faktorov. Táto teória ponúka vedúcim pracovníkom niekoľko námetov, ako správne motivovať podriadených.

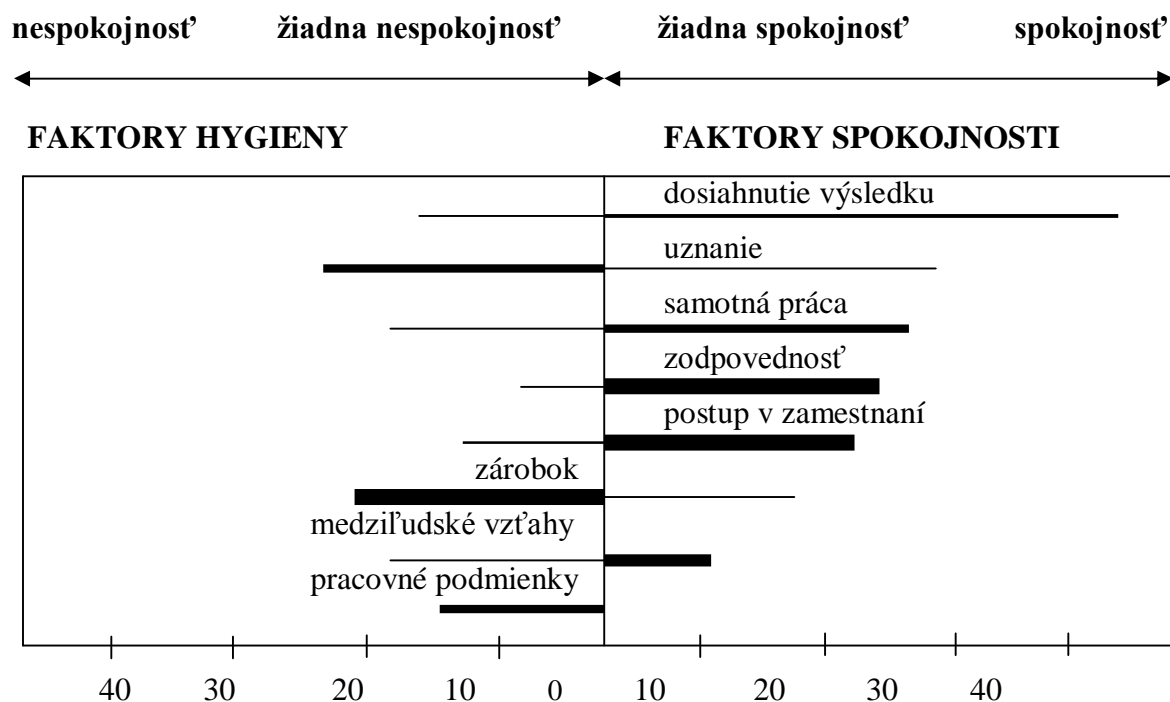
Hygienické faktory – jedna skupina okolností práce, ktoré ak nie sú uspokojivé, spôsobujú nespokojnosť zamestnancov. Herzberg ich pomenoval ako hygienické faktory.

Do tejto skupiny patria pracovné podmienky, odmena za prácu a bezpečnosť pri práci, vzťahy medzi ľuďmi, pracovné podmienky, kontrolu, ale aj politiku organizácie. Platí, že ak sú na uspokojivej úrovni, nevyvolávajú motiváciu. Zabezpečujú primeranú úroveň spokojnosti pracovníkov.

Zamestnávateľia sa často domnievajú, že tieto prvky spôsobujú pozitívnu motiváciu smerom k zamestnancom, ale ak nie sú tieto faktory v organizácii prítomné, spôsobujú ich nespokojnosť.

Motivátory – patria do druhej skupiny pracovných okolností. Táto skupina vyvoláva vysokú mieru motivácie a spokojnosť s prácou. Patrí sem napr. samostatnosť, úspech, uznanie, zodpovednosť, rast, povýšenie, možnosť osobného rastu. (Letovancová, 2002)

Obr. č. 3: Herzbergova dvojfaktorova analýza



Zdroj: DUDINSKÁ, E., JARAB, J., BUDAJ, P., ŠPÁNIK, M. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. s. 73

- pokiaľ umožnia nadriadení podriadeným prevziať zodpovednosť za to, čo robia a ako to robia, potom zvýšia ich spokojnosť, pretože im poskytnú priestor na dosiahnutie pokroku pri plnení ich rolí,
- ak v podniku funguje efektívna organizačná politika, sú prítomné dobré pracovné a platové podmienky, pomáha to znížiť nespokojnosť zamestnancov. Ak ich zlepšíme, aby sme ľudí motivovali, nebude to dlhodobo. (Dudinská, Jarab, Budaj, Špánik, 2011)

1.3.2 Teórie motivácie zamerané na proces

Teórie zamerané na proces poskytujú realistickejšie námety na zvládnutie motivovania ľudí.

Medzi tieto teórie patria:

- **teória potrieb a cieľov**
- **teória predpokladu**
- **teória motivácie podľa zodpovednosti**
- **Porter - Lawlerova teória**

Teória potrieb a cieľov – patrí k základným motivačným teóriám. Vyjadruje, že motivácia vzniká u každého človeka individuálne rôznymi potrebami a pocitmi. Tieto dokážu podporiť a umožniť dosiahnutie stanovených cieľov. Nadriadení musia vždy poznať potreby svojich zamestnancov či pracovnej skupiny.

Wroomova teória očakávaní – je založená na popise motivačnej sily a fázach, v ktorých človek túži vykonávať určitú úlohu. Túžba môže rásť alebo klesať, a tým pádom sa zvyšuje alebo rastie motivačná sila.

Teória motivácie podľa zodpovednosti – ide o vysvetlenie motivácie v rôznych situáciách, s ktorými sa zamestnanci stretávajú počas pôsobenia v podniku. Týka sa najmä správania pracovníkov pri obsadzovaní funkčných pracovných miest a tiež hodnotení pracovných výkonov.

Porter - Lawlerova teória motivácie – zaoberá sa hypotézami vnútorných potrieb ľudského správania a tiež analyzuje výsledky správania motivovaných pracovníkov, ktoré boli predpokladané. (Gozora, 2000)

1.4 Typy motivácie

Ľudia motivujú sami seba tým, že práca, ktorú vykonávajú ich naplňa a tým sú uspokojené ich potreby. Existujú dva typy motivácie:

Vnútoraná motivácia – jedná sa o faktory, ktoré sa týkajú každého jednotlivca osobitne. Ľudia si ich vytvárajú sami. Faktory ich ovplyvňujú a preto sa správajú tak, ako sa správajú. Čo sa týka kvality pracovného života majú hlbší a dlhodobejší účinok.

Vonkajšia motivácia – všetky faktory, ktoré sa týkajú činností podniku, aby motivoval svojich zamestnancov. Sú to zvýšenie platu, pochvala, odmeny. Môže mať aj podobu pokarhania, finančného postihu, kritiky. Tento druh motivácie však nepôsobí dlhodobo, aj keď sa zo začiatku javí ako výrazná. (http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%2010_2006/motivacia.htm, 6.2.2012)

1.5 Faktory pracovnej motivácie

Herzberg a jeho kolektív realizoval vo Veľkej Británii sociologický prieskum. Zverejnil tieto faktory pracovnej motivácie v tomto poradí:

1. Človek potrebuje mať istotu a bezpečie, že môže pokračovať vo svojej práci aj naďalej v tej istej organizácii a v danej profesii.
2. Potrebuje mať víziu postupu, možnosť na zlepšenie organizačného statusu, ekonomickej situácie alebo svojej kvalifikácie, čo sa práce týka.
3. Vážnosť podniku a kvalita jeho vedenia. Tieto súvisia s niekoľkými aspektmi personálnej a sociálnej politiky, no tiež záleží na vzťahoch, ktoré v podniku prevládajú.
4. Mzda ako významný a rovnorodý činiteľ.
5. Povaha práce. Jedná sa o vnútorné hľadisko pracovnej činnosti, ktoré je závislé od pracoviska. A to sú tvorivosť, samostatnosť, možnosť iniciatívy, zodpovednosť k práci, pestrosť a sebauplatnenie.
6. Priamy nadriadený a jeho vzťah k podriadeným, spôsob, akým sa s nimi rozpráva a dáva príkazy, jeho tolerancia, lojalita v prístupe, či je spravodlivý ku všetkým, pochopenie ťažkostí a prekážok v práci.

7. Vzájomné vzťahy medzi ľuďmi v zamestnaní, spolupráca medzi nimi, priateľstvo i mimopracovné styky – ide o sociálne hľadiská pracovnej činnosti.
8. Tok informácií a komunikácia, nielen v pracovných, ale aj v osobných záležitostiach.
9. Celkové pracovné podmienky. Napr. čistota, hluk, osvetlenie, bezpečnosť pri práci, teplota, hygienické zariadenia. Ale tiež pracovná doba. Nejde len o fyzikálne, ale tiež estetické aspekty.
10. Výhody nemocenského, či dôchodkového zabezpečenia, dovolenky – ide o pôžitky. (Prígl, 1997)

„Výsledky výskumu naznačujú tendencie závislosti pracovnej motivácie od hodnôt a potrieb ľudí, ktoré súvisia s charakterom práce, stupňom ekonomického a technického rozvoja, hmotnou a kultúrnou úrovňou, pracovnými podmienkami a medziľudskými vzťahmi v podniku. Poradie významnosti motivačných činiteľov sa však mení v nadväznosti na zmeny potrieb človeka. Potreba, ktorá je uspokojená v budúcnosti nebude ohrozená, stráca svoj motivačný význam.“³

Ak by sme chceli stručne zhrnúť podmienky, ktoré v pracovnej motivácii zohrávajú hlavnú úlohu, potom sú to tieto:

- **pracovný postup**
- **stabilita zamestnania**
- **plat**
- **vzťah k nadriadenému**
- **dĺžka pracovnej doby.** (Prígl, 1997)

³ PRÍGL, A. *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na ľudské zdroje*. Žilina: Edičné stredisko Žilinskej univerzity, 1997. 91 s. ISBN 80-7100-402-2

1.6 Spôsohy motivácie

Rôzni autori spomínajú vo svojich publikáciách viaceré druhy motivácie, ktoré sú vo firmách aplikované pre správne motivovanie ľudí. Spomenieme niektoré z nich.

1.6.1 Povzbudenie

Aby sa ľudia podieľali na spoločnej veci a navrhovali lepšie spôsoby, ako dosiahnuť spoločný cieľ, musia byť povzbudení. Neznamená to ale, že budeme chváliť každý jeden návrh na zlepšenie, ktorý od zamestnanca dostaneme. Pokiaľ by sme ho hneď prijali, zamestnanec by stratil dôvod k zlepšovaniu samého seba a už nikdy žiadny iný návrh nepredloží. Tento druh komunikácie dáva zamestnancom najavo, že sú pre organizáciu dôležitý.

Povzbudiť môže vedúci celú svoju skupinu, nemusí sa to zákonite týkať len jednotlivcov. V tomto prípade je dôležité si premyslieť, čo podnik chce svojim zamestnancom povedať, inak je to zdržovanie a zbytočná strata času. Treba začať tým, že sa zamestnancom oznámi, čo sa od nich vlastne očakáva, potom by malo nasledovať obšírnejšie oboznámenie sa a ukončenie by malo patriť zhrnutiu. Dôležité je, aby celé podanie danej veci bolo stručné, výstižné a hovorené ich vlastným jazykom. Ak toto všetko je v tejto komunikácii splnené, potom zamestnanci danú informáciu berú na vedomie a nadriadeného, ktorý ju podal rešpektujú a riadia sa ním. (Němec, 1998)

1.6.2 Vedenie príkladom

Úspešným nadriadeným, resp. vedúcim sa môže stať človek, ktorý ide vlastným príkladom svojim podriadeným. Ak dá najavo, že prácu, ktorá sa práve má vykonávať ovláda, okamžite si získa u podriadených rešpekt a nikto si nedovolí ho podviešťať. Takému vedeniu hovoríme priame vedenie príkladom. Toto vedenie sa týka najmä pozícií ako sú vedúci v učtárni, majster v dielni alebo inom odbornom oddelení. Teda obzvlášť na nižšom stupni riadenia.

O nepriamom vedení príkladom hovoríme v prípade, keď nadriadený svojim správaním a svojimi postojmi dáva podriadeným príklad, ako spolupracovať tak, aby sa firme darilo a aby sa plnili stanovené ciele. Ide o vedenie ľudí na všetkých stupňoch riadenia. (Němec, 1998)

1.6.3 Odmeňovanie

V dnešnej dobe je úplne samozrejmé, že ľuďom nestačí len priateľské poľapkanie po ramene alebo láskavé slovo za prácu, ktorú odvádzajú. Ľudia za svoju dobre vykonanú prácu požadujú aj adekvátnu odmenu. Odmena ich taktiež vie motivovať k dobre a kvalitne vykonanej práci. Najčastejšie sa využíva odmena vo forme peňažnej odmeny – prémie.

„Prémiový poriadok musí jednoznačne stanoviť okruh pracovníkov, ktorí budú dostávať prémie, určiť konkrétne rozhodujúce a doplnkové ukazovatele, výpočtovú základňu, výšku základných sadzieb a ich závislosť na daných ukazovateľoch. V prípade kolektívnych prémie spôsob ich rozdeľovania na jednotlivcov, podmienky výplaty, prémiové obdobie s termínmi výplat a počiatok a koniec platnosti prémiového poriadku.“⁴

Pokiaľ je tento prémiový poriadok v podniku zavedený a riadne schválený, každý jeden zamestnanec má zákonný nárok po splnení daných podmienok na výplatu prémie. Zásady a podmienky, ktoré sú v poriadku uvedené sa nesmú počas jeho platnosti meniť, pretože potom prestane prémie plniť svoju funkciu a tým celý systém s prémiovým poriadkom stráca funkciu.

Vo väčších podnikoch, hlavne obchodných, sa často využíva výkonnostný bonus. Hovoríme o odmene, ktorá je vyplácaná mimoriadne za vynikajúci výkon. Táto odmena nie je zakotvená v prémiovom poriadku. Ani jej výška a ani spôsob jej vyplácania. Aby výplata tejto odmeny bola pre zamestnanca motivujúca, musí byť vyplácaná hneď a najlepšie mimo výplatného termínu. Jej výšku určuje nadriadený podľa toho, aký je význam vykonanej práce pre podnik.

⁴ NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 134 s. ISBN 80-7169-613-7

Nesmierne dôležité je, aby si podnik vytvoril postačujúcu rezervu v mzdovom fonde presne pre takéto účely, pretože sľubovať zamestnancom výkonnostný bonus za dobre odvedenú prácu a v konečnom dôsledku ju nemať z čoho vyplatiť, má absolútne opačný efekt. Týmto spôsobom prichádzajú podniky o schopných pracovníkov. (Němec, 1998)

1.6.4 Podiel na zisku

Táto forma motivácie sa používa iba u zamestnancov, ktorí môžu tvorbu zisku priamo ovplyvniť. Do tejto skupiny patria najmä manažéri, obchodníci, ekonómovia, účtovníci, ale aj dobrí robotníci. Názvy, ktoré sa používajú pre podiel na zisku:

- mimoriadny honorár alebo odmena
- remunerácia = mimoriadna peňažná odmena
- trinásty prípadne štrnásty plat

Dôležité je poznamenať, že na tento druh výplaty nie je právny nárok. Je na rozhodnutí majiteľa podniku, či takúto odmenu vyplatiť chce alebo nechce. Tento druh odmeny býva zakotvený v kolektívnej zmluve. (Němec, 1998)

1.6.5 Dôvera

Považujeme ju za jeden z ďalších motivačných prvkov. Je vhodné, aby nadriadený delegoval niektoré právomoci a zodpovednosť na podriadených. Ľudia budú mať pocit hrdosti a zodpovednosti. Nadriadený za výkon delegovanej práce nesie aj naďalej zodpovednosť. (Halík, 2008)

1.7 Koho motivovať?

V dnešnej dobe nie je postačujúce, keď nadriadený motivuje podriadeného. Takto jednosmerne to bolo chápané v minulosti. V organizáciách, ktoré sú riadené dobre, aj nadriadení môžu pociťovať potrebu byť motivovaní.

Motivovať sa dajú rôzni ľudia nasledovnými spôsobmi:

Manažér – v tejto funkcii sa využívajú zaužívané techniky na motivovanie podriadených. No mal by motivovať aj svojich kolegov, ktorí sú na vyšších pozíciách ako on.

Nadriadený – existuje spôsob motivovania smerom nahor, čo znamená, že podriadený motivuje nadriadeného požiadavkou, ktorú prednesie. Tým, čo od neho podriadený žiada presvedča nadriadeného, že to, čo žiada je prospešné aj pre neho a vyhovuje aj jeho vlastným záujmom.

Kolega – tento druh motivovania je o podpore a asistencii. Pokiaľ sa budú kolegovia podporovať a pomáhať si, dosiahnu vytýčené ciele. Ak ich spoločne dosiahnu, vtedy mala motivácia správny účinok.

Podriadený – tu je dôležité, aby podriadení mali pocit, že plnením úloh a želaní sami dosiahnu uspokojenie. (Heller, 2011)

1.8 Kroky vhodné na správne motivovanie

„Medzi základné metódy hodnotenia patria také modely, ktoré majú obecný charakter. Obvykle medzi ne patrí motivačne hodnotiaci pohovor, MBO (riadenie pomocou cieľov) a BSC (stanovenie merateľných cieľov). MBO a BSC sa viac zameriavajú na relatívne ľahšie merateľné hodnoty, a preto sa uplatňujú predovšetkým pri vyhodnocovaní výstupov.“⁵

Je dôležité, aby v každej organizácii bola spätná väzba. Na jej fungovanie sa v podnikoch využívajú pohovory so zamestnancami. Najčastejšie sa vykonávajú s každým individuálne. Ide o nenásilné nútenie pracovníkov, aby hovorili o svojej práci. Ak nadriadený chce mať úspech a dozvedieť sa čo najviac, musí dodržiavať určité pravidlá a mal by ich ovládať. Zaručene sa mu to podarí, pokiaľ bude pozorne načúvať, robiť si poznámky a zo všetkého najdôležitejšie je priamo sa pozerieť na človeka, s ktorým pohovor vedie. Aby nenastali neočakávané nedorozumenia a aby bol pohovor vedený v pohodovej atmosfére,

⁵ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada publishing, 2006. 55-56 s. ISBN 80-247-1458-2

nadriadený by mal hlavou kývať iba na znak súhlasu. Na konci pohovoru zhrnie nadriadený aj podriadený všetko, čo sa preberalo a jasne si zopakujú na čom sa dohodli.

Ak nadriadený chce, aby sa slušne správali aj jeho podriadení, musí ovládať konverzáciu, podať ruku zamestnancovi, privítať ho, poďakovať sa za zúčastnenie sa pohovoru, zdvihnúť sa pri podaní ruky zo stoličky a pod. Je dôležité, aby sa dohodli na budúcom stretnutí, kde vyhodnotia, či sa niečo zmenilo.

Nemôže sa stať, aby bol niekto zo zamestnancov z pohovoru vynechaný. Nezáleží na pozícii, akú zamestnanec vykonáva. Pohovoru by sa mali zúčastniť všetci. Pohovor plní svoj účel, pokiaľ je vedený v príjemnej atmosfére. (Coleman, Barrie, 1998)

2. FIREMNÁ KULTÚRA

V knižných publikáciách sa stretávame s viacerými definíciami firemnej či podnikovej kultúry. Vo všeobecnosti môžeme kultúru podniku definovať ako klímu firmy, ktorá je citeľná ako pre zamestnancov, tak aj pre najbližšie okolie podniku. Vyplýva z myslenia, predstáv, ocenenia a ukazuje sa v niektorých formách vystupovania.

Je správne, pokiaľ sa firemná kultúra javí ako pozitívna, no pokiaľ je citeľné, že nie je v prospech dosahovania cieľov podniku, treba ju korigovať alebo postupne vytvoriť novú kultúru. Tento proces sa však nedá sa zvládnuť za krátky čas. (Bielik, Bandlerová, Belica, Šimo, 2001)

„Firemná kultúra je definovaná ako súbor hodnôt, ktoré vznikajú v rámci deľby práce medzi členmi skupiny. Uvedené hodnoty prezentujú statusy jednotlivcov pracovnej skupiny a úroveň medziosobnostných vzťahov pri plnení podnikových cieľov. Úlohou manažérov je zisťovať úroveň týchto vzťahov a vytvárať podmienky zvyšovania sociometrických statusov formálnych i neformálnych vodcov skupiny.“⁶

Podnikovú kultúru nemôžeme chápať len na základe peknej budovy, ktorú podnik vlastní, podľa pekných obalov výrobkov, ktoré podnik vyrába alebo podľa vkusných obrazov, ktoré sa nachádzajú v kanceláriách manažmentu podniku. Tak isto sa neposudzuje podľa vybavenosti podnikovej knižnice alebo podľa úrovne osláv a zhromaždení, rôznych príplatkov, ktoré sú zamestnancov poskytované alebo tým, že podnik vyhlási zamestnanca roka. Toto všetko by mohli byť iba malé časti firemnej kultúry, no nezakladá sa na nich. Rovnako nezávisí na množstve peňazí, ktorými firma disponuje.

Je dôležité si uvedomiť, že každý podnik vystupuje na trhu aj ako sociálny systém. Môžeme povedať, že podniková kultúra teda vyjadruje určitú povahu podniku, duch podniku, vnútorné pravidlá, ktoré priamo ovplyvňujú jednanie a myslenie pracovníkov a hlavne celkovú atmosféru vo vnútri podniku. (Šigut, 2004)

⁶ GOZORA, V. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU Nitra, 2000. 131 s. ISBN 80-7137-690-6

V súvislosti s firemnou kultúrou môžeme hovoriť o firemnom správaní, ktoré je danou firemnou kultúrou značne ovplyvňované. Obsahuje:

- spôsob ako podnik a jej zamestnanci pôsobia navonok,
- myšlienky zamestnancov,
- vzťahy medzi zamestnancami navzájom,
- celkovú klímu podniku,
- hodnoty, ktoré uprednostňuje väčšina zamestnancov. (Vysekalová, Mikeš, 2009)

2.1 Podniková kultúra a jej sila

Rozlišujeme silnú a slabú podnikovú kultúru.

Silná podniková kultúra dokáže vnútro podniku ovplyvniť natoľko, že zároveň ovplyvní aj ostatné podstatné činnosti podniku.

Slabá podniková kultúra toto nedokáže.

Aby sme mohli hovoriť o silnej podnikovej kultúre, je dôležité, aby spĺňala nasledovné kritériá:

Zakotvenosť – je vyjadrením internalizácie a identifikácie daných firemných hodnôt, noriem a vzorcov jednania.

Rozšírenosť – v podniku by mali byť s jednotlivými prvkami oboznámení všetci zamestnanci.

Zretelosť a jasnosť – všetci zamestnanci musia vedieť, čo sa od nich očakáva, čo znamená, že musia vedieť, aké jednanie je požadované, a naopak, čo je vylúčené a neakceptovateľné. (Šigut, 2004)

2.2 Pojem firemná kultúra

V literatúre sa začal objavovať pojem podniková resp. organizačná kultúra v priebehu 60-tych rokov nášho storočia. Vznikol ako synonymum označenia klímy alebo ducha organizácie. (Výrost, Slaměník, 1998)

Podniková kultúra v minulosti nebola tak preferovaná a vedenie podniku ju v podstate nevnímalo aj napriek tomu, že prítomná bola a je vždy. Záujem o ňu začal hlavne v Spojených štátoch amerických od polovice 80-tych rokov. Stalo sa tak v období, keď teoretici a praktickí manažéri v oblasti vedenia ľudí opäť „objavili“ dôležitosť a význam ľudského faktora v podnikaní. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.3 Podstata firemnej kultúry

Každý človek vie, že chce niekam patriť, chce k niekomu patriť alebo sa pripojiť do určitého kolektívu alebo spoločenstva ľudí. Patrí to medzi potreby človeka, aby sa mohol stretávať s ľuďmi, ktorí majú podobné záujmy. Každý zamestnanec chce byť súčasťou tímu a celého podniku.

Firemná kultúra patrí k riadiacej zložke podniku. Podnik je tvorený mnohými zložkami, ku ktorým patrí aj ľudský faktor a v spojení s ostatnými faktormi tvorí celok. Ľudský faktor tvorí veľkú časť tohto celku. Firemná kultúra má za úlohu spojiť zamestnancov a na mal by sa na nej podieľať každý jeden zamestnanec. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

Zamestnanci, ktorí pracujú pre daný podnik viac rokov, si firemnú kultúru ani uvedomovať nemusia, pretože sú s ňou zžitý. Môžu mať pocit, že vôbec neexistuje. Najviac vníma firemnú kultúru nový zamestnanec, pre ktorého je všetko v podniku nové, takže sa s ním zoznamuje. Nový zamestnanec vôbec nevie odhadnúť, ako sa má správať, aký druh oblečenia má voliť do zamestnania, akým spôsobom sa prihovoriť k svojmu nadriadenému. (http://www.psychostudia.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=7:stick-to-the-code&catid=1:latest-news, 09.01.2012)

Žiadnemu podniku alebo organizácii by sa nepodarilo vytvoriť umelo alebo plánovite určitú kultúru. Je a bola vždy vytváraná na základe hodnôt, ktoré sú stanovené majiteľmi alebo zakladateľmi firiem.

Firemnou kultúrou sa vždy zaoberali najlepšie podniky, aj keď to nikde nezverejňovali a nepriznávali.

Dnes sa o podnikovej kultúre hovorí všade a otvorene. Všetci majitelia alebo vrcholoví manažéri vedia, že má dôležitosť a pre imidž firmy znamená veľmi veľa. Jej dôležitosť sa prejavuje v riešení problémov a reagovaní na neustále sa meniace podmienky vo vonkajšom prostredí podniku. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

„Organizačná kultúra sa skladá zo:

- spôsobu organizácie práce,
- spôsobu, ako sú rozdelené a aplikované právomoci,
- spôsobu odmeňovania,
- hodnôt, ktoré sú považované za kľúčové: plánovanie, inovácia, poctivosť...,
- množstvo slobody, ktoré je poskytnuté na vyjadrenie vášho názoru a prevzatie rizík,
- pravidiel a očakávaní týkajúcich sa obliekania a neformálnych vzťahov,
- dôležitosť prikladaná rôznym procesom vo firme, a individuálnym alebo tímovým výsledkom.“⁷

2.4 Vznik firemnej kultúry

Firemná kultúra sa začína vyvíjať a formovať hneď, keď vznikne podnik. Má určitú postupnosť. Jedná sa o proces, ktorý môžeme označiť pojmom nekonečný. (http://www.psychostudia.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=7:stick-to-the-code&catid=1:latest-news, 09.01.2012)

⁷ <http://www.kankan.sk/clanok/psychologia/organizacna-kultura/16870>, 4.2.2012

S určitosťou môžeme povedať, že firemná kultúra jednoznačne nie je len o napísaní vízie. Súvisí s každodenným životom podniku a hlavne je spojená so správaním jej vedenia, teda manažérov. Teda spôsobom, akým jednájú, ako riešia konflikty, motivujú a odmeňujú svojich zamestnancov a komunikujú s nimi.

(<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firemnu-kulturu-musia-zamestnanci-pochopit-a-manazeri-nou-zit.html>, 1.2.2012)

Vzťah k prostrediu sa nevytvára jednorázovo. Nie je to len výsledok jedinej udalosti. Vzniká na základe citových, teda emocionálnych zážitkov a hodnotenia reality, v ktorej sa človek, v tomto prípade zamestnanec nachádza. Dá sa teda povedať, že vzťah a celková spokojnosť k práci sa formujú postupne. Deje sa tým, že človek porovnáva vonkajšiu realitu so svojimi cieľmi a motívmi. (Kollárik, 1986)

Firemnú kultúru môžu vytvoriť bez výnimky všetci. Napríklad vrcholový manažment, zakladatelia, ale aj zamestnanci, ktorí sú výraznými osobnosťami. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.5 Ovpływňovanie firemnej kultúry

„Jediným efektívnym spôsobom, ako ovplyvňovať kultúru organizácie, je meniť správanie sa manažmentu, t.j. meniť jeho hodnoty a riadiace rutiny. To sú však tak podstatné charakteristiky, že ak sa na to manažment odhodlá, musí počítať so zvládnutím náročnej a dlhodobej zmeny predovšetkým u seba. V takomto prípade je na to potrebné otvoriť a realizovať projekt ohodnotenia súčasného stavu, vytýčenia cieľového profilu a ovplyvňovania podnikovej kultúry, ktorý prijme vrcholový manažment do svojho programu.“⁸

Podniky majú záujem na tom, aby zabezpečili kvalitný, hospodársky a bezpečný pracovný výkon, ale tiež majú na zreteli uspokojenie pracovníkov z práce alebo ich rozvoj. Z tohto dôvodu vytvárajú podmienky pre kultúru práce. (Pichňa, 1994)

⁸ (http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%207-8_2006/vnutorna.htm, 8.1.2012)

Kultúru organizácie ovplyvňujú zložky externej kultúry a špecifické interné vlastnosti každého podniku.

Externé vlastnosti:

Národná kultúra – kultúra danej krajiny, v ktorej sa organizácia rozhodne vykonávať svoju činnosť.

Subkultúry – ide o kultúry každej skupiny, ktorá sa v podniku nachádza a je jeho súčasťou.

Interné vlastnosti:

História podniku – Každý podnik má svoju históriu a určité skúsenosti. Pomocou nich sa vedia prijímať dlhodobé rozhodnutia. Pomocou zhodnotenia histórie sa dá zistiť tendencia vývoja hodnôt.

Hodnoty – podnik sa snaží, aby si hodnoty zamestnanci osvojili a aby ich rozvíjali. Ako hodnoty uvádzame: úcta k individualite, služby smerujúce z podniku k zákazníkom, rozvoj zamestnancov podniku, resp. personálu, zodpovednosť a samostatnosť. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.6 Prejavy firemnej kultúry

Každý podnik má za cieľ uspokojiť potreby svojich zákazníkov. Práve podniková kultúra im k tomu pomáha. Môžeme ju nazvať „mäkkým komponentom“. Má nemateriálne i materiálne prejavy voči prostrediu externému aj internému. Rozdeľujeme ich do týchto skupín:

Materiálna manifestácia navonok

Najdôležitejším prejavom firemnej kultúry je produkt. Pokiaľ firma produkuje kvalitný výrobok, je na trhu úspešná. Produkt plní niekoľko funkcií. Jedna z nich je imidžová funkcia. Táto funkcia sa najčastejšie spája s podnikmi, ktoré vyrábajú „značkové“ produkty.

Podnik má vlastné predajne, kde predáva svoje výrobky. Toto prostredie na zákazníka vplýva, práve tu často prvýkrát prichádza do styku s podnikom. Týka sa to tiež napríklad výstavných plôch, ktoré sú určené najmä pre budúceho kupujúceho.

Aby podnik svoje produkty prezentoval, používa na to niekoľko spôsobov. Najčastejšie propagačné materiály vo forme letákov, rôznych kancelárskych potrieb s logom podniku, ale aj iných darčkových predmetov. Priamo do styku s klientom prichádzajú zamestnanci, pre ktorých podnik zabezpečuje firemné oblečenie.

Materiálna manifestácia dovnútra

Môžeme hovoriť o prostredí, v ktorom zamestnanci vykonávajú svoju prácu. Jedná sa o kancelárie, budovy a výrobné haly. Podnik by nemal zanedbať aj priestory podniku, kadiaľ vchádzajú klienti, chodby a toalety.

Je nepopierateľné, že na zamestnancov pôsobí ich pracovné prostredie. Pracovné prostredie by malo byť príjemné a pohodlné. K tomuto môže prispieť prítomnosť kobercov, čistých stien, kvetov a pod.

Zamestnanci musia mať tiež zabezpečenú bezpečnosť pri práci, priestory musia byť vetrané, nehlučné a osvetlené. Pri zariaďovaní výrobných hál, kancelárii a všetkých priestorov, kde budú ľudia pracovať, prihliadať na všetky aspekty a podľa možností ich zariadiť čo najlepšie a najúčelnejšie.

Pracovné prostriedky a pomôcky sú pre prácu vykonávanú kvalitne veľmi dôležité a zamestnávateľ ich musí zamestnancovi poskytnúť.

Nemateriálna manifestácia dovnútra

Ľudovo môžeme povedať, že je to firemná klíma, ktorá zahŕňa najmä vzťahy medzi ľuďmi v podniku. Dôležitý je najmä postoj zamestnancov podniku k ich zamestnaniu a k podniku ako takému. Zameriava sa na to, či zamestnanci chodia do svojej práce iba kvôli platu, alebo chápu a prijímajú ciele podniku akoby boli ich vlastné a na tomto základe jedajú a konajú v jeho prospech.

Podnik má tiež dôležitú úlohu informovať svojich zamestnancov o všetkom, čo sa ich bezprostredne týka. Tak isto musí delegovať právomoci.

Pokiaľ tieto činnosti nevykonáva a zamestnancov obchádza, tí strácajú možnosť byť kreatívni a takéto správanie ich zo strany podniku zákonite demotivuje. Zamestnancom začne chýbať pocit, že sú pre podnik dôležitý.

Nemateriálna manifestácia navonok

Podnik nemá svoje správanie len vo vnútri. Vysiela signály, ktoré vníma celé okolie podniku, celá spoločnosť. Okolie podniku môžeme rozčleniť na širšie okolie a úzke okolie. Širšie okolie nemá s podnikom žiadne väzby a vzťahy, no pre podnik je z niektorých hľadísk predsa významné. Úzke okolie obsahuje subjekty, ktoré majú na činnosť podniku vplyv, t.j. inštitúcie poisťovníctva a bankovníctva, dopravné spoločnosti a dodávatelia. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.7 Typy firemnej kultúry

Každý podnik je jedinečný. Aj svojou kultúrou. I napriek tejto skutočnosti sa autori snažia definovať jednotlivé modely firemnej kultúry.

Jedným z autorov, ktorí rozčlenil kultúru podľa dimenzií „realizácia stratégie“ a „riziko rozhodovania“, bol H. Meffert. Charakterizoval ich takto:

- **Presad' sa!** – Zamestnanci, ktorí spolupracujú sú individuálne osoby, ktoré realizujú stratégiu podniku. Často aj v podmienkach rizika, ktoré môžeme označiť ako vysoké.
- **Navleč si bandáže!** – zamestnanci, ktorí spolu pracujú, realizujú ťažkú a namáhavú prácu s rizikom, ktoré označujeme ako malé. Ich očakávaním je rýchla realizácia stratégie.
- **Maj odvahu riskovať!** – zamestnanci, ktorí spolu pracujú alebo v tomto prípade možno hovoriť aj o podnikateľoch, čelia vysokému riziku, keďže vkladajú veľké investície. Stratégia je realizovaná iba veľmi pomaly.
- **Rob iba to, čo musíš!** – Zamestnanci, ktorí spolu pracujú vykonávajú prácu, ktorá sa od nich očakáva iba s veľmi malým rizikom a nevedí im, že stratégia je uplatňovaná pomaly. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.8 Znaký a symboly firemnej kultúry

Kultúrnu podstatu vyjadrujú, potvrdzujú a komunikujú prostriedky firemnej kultúry. (<http://www.tahaky-referaty.sk/Podnikova-kultura/6898/>, 02.03.2010)

2.8.1 Znaký firemnej kultúry

Každý podnik je jedinečný a má tiež originálnu firemnú kultúru. Pre všetky podniky však sú známe znaký, ktoré sa dajú prideliť každému z nich. Tieto znaký platia pre všetky typy podnikov. To znamená, že platia vo všeobecnosti.

Tradícia – firemná kultúra je časť podniku, ktorá sa vytvára dlhodobo, od vzniku podniku až do súčasnosti. Počas celej doby sa vytvárajú názory, normy a hodnoty, ktoré zdieľajú ľudia pracujúci v podniku.

Schopnosť zmeny – podniková kultúra podniku je prispôsobiteľná externým aj interným vplyvom. Pre podnik je to dôležité z dôvodu vysokej spoločenskej, technologickej a ekonomickej dynamike.

Schopnosť naučiť sa ju a prevziať ju ako skúsenosť – ľudia pracujúci v podniku môžu podnikovú kultúru celkom odmietnuť alebo úplne akceptovať a prijať za svoju. Firemnú kultúru môžu identifikovať na základe jej symbolov.

Prekročenie individuality – niektorí ľudia v spoločnosti, ktorí sa javia ako významné osobnosti môžu kultúru vyjadrovať. No tá si nakoniec aj tak preberie vplyvy, ktoré získa od skupiny.

Viacvrstevnosť – podnikovú kultúru tvoria rôzne subkultúry a tie majú na ňu vplyv. Ovplyvňovanie môže byť pozitívne alebo negatívne. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.8.2 Symboly firemnej kultúry

Symbol je najzákladnejší prvok komunikácie. Aj najjednoduchšia komunikácia nie je možná, ak jej nerozumejú všetci účastníci, a to významovo či obsahovo.

V podnikovej kultúre poznáme a sú najdôležitejšie:

Verbálne symboly – reč je prirodzeným a rozhodujúcim nástrojom komunikácie ľudí. Pomocou nej môžeme vyjadriť normy a hodnoty firemnej kultúry. Firemná kultúra a reč sa nedajú oddeliť.

Mýty a príbehy – prispievajú k dotváraniu kultúry podniku. Ak sa v podniku spomínajú historky a príbehy z minulosti a rozprávajúci v nich spomenie aktívnu účasť pracovníkov na úspechoch podniku, potom majú celkom inú kultúru ako firmy, kde sa rozpráva najmä autorite a úcte k nej alebo o tom, ako by mal nový člen zapadnúť do „rozbehnutého vlaku“. Manažment podniku by mal rozprávanie takýchto príbehov podporovať. Pre zakoreňovanie kultúry nesmierne dôležité.

Hrdinovia – zamestnancov motivujú k tomu, aby vykonávali lepší výkon. Hodnota firmy je zosobnená, sú nimi základné hodnoty kultúry podniku posilnené a úspech robia ľudským a najmä záležitosťou, ktorá sa dá dosiahnuť. Nimi je zachovaná originalita podniku, motivujú zamestnancov, aby vykonávali svoju činnosť lepšie a tiež určujú normy činností.

Rituál – môžeme hovoriť o daných druhoch zvykov a obyčajov, ktoré majú v určitom čase a mieste celkom jasný význam. Ide o momenty, kedy podnik vymenúva najlepších zamestnancov, ale momenty, kedy sa schvaľujú dôležité dokumenty, keď pracovník odchádza do penzie a podnik sa s ním lúči. Ich znakom je ich opakovateľnosť a sú formalizované.

Ceremoniály – rozdiel medzi nimi a rituálmi je taký, že ceremoniály nemajú formalizovanú podobu a uvoľňujú sa pri nich emócie. Ide napríklad o oslavy rôzneho druhu ako sú vianočné posedenia, večierky, oslavy k výročiu podniku a pod.

Statusové symboly – hovorí o sociálnom postavení zamestnanca. Môžeme ich priradiť medzi symbolické správanie a artefakty povahy len materiálnej. Prispievajú k formovaniu a interpretácii kultúry podniku. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.9 Prvky firemnej kultúry

Prvky podnikovej kultúry sa dajú chápať ako potrebné zlo a „hlúpostičky“, na ktoré sa nedá nájsť čas. Vedenie podnikov sa občas veľmi mylí, ak sa vyjadruje štýlom, že ľudia, ktorí pre nich pracujú majú byť vlastne vďační za príležitosť zarobiť si peniaze práve v danom podniku. (http://spravy.pravda.sk/sk_ekonomika.asp?c=A061128_142755_sk_pkariera_p17, 24.01.2012)

To, ako funguje organizácia práce v podniku, aké hodnoty uznáva a tiež forma komunikácie a prejavu – smerom von alebo dovnútra podniku, toto všetko pokladáme za prvky firemnej kultúry. Musíme ich vnímať ako niečo, čo je pre podnik charakteristické, čo ho robí originálnym a jedinečným a to nielen pre ľudí pracujúcich v podniku, ale aj pre zákazníkov, ktorí majú o produkty spoločnosti záujem. (<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firemna-kultura-je-velka-neznama.html>, 06.02.2012)

„...ako predstavy, tak prístupy a hodnoty, teda všetky prvky firemnej kultúry majú svoj pôvod v myslení ľudí – firemná kultúra je teda výrazne „mäkkou“, zložkou fungovania firmy.“⁹

2.9.1 Firemné hodnoty

Pôsobia na správanie človeka. Sú chápané ako chcené, uznávané a zaväzujúce myšlienky alebo statky. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

„Firemné hodnoty sú súborom základných spôsobov správania sa, komunikácie a postojov voči kolegom a zákazníkom. Priamo ovplyvňujú definovanie pracovných postupov a schopnosť efektívneho a úspešného fungovania spoločnosti. Firemné hodnoty majú skutočný význam iba vtedy, ak sa s nimi stotožní čo možno najviac zamestnancov.“¹⁰

Aj napriek tomu, že človeka poznáme dlho a myslíme, že ho poznáme dokonalo, nikdy nevieme predpokladať, ako sa zachová v niektorých situáciách,

⁹ PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada publishing, 1993. 19 s. ISBN 80-7169-018-X

¹⁰ <http://www.jobdnes.sk/clanok/1503/firemna-kultura-a-firemne-hodnoty-zijeme-ich-naozaj.html>, 05.01.2012

ako sa bude správať a ako situáciu bude riešiť. To je dôsledkom toho, že väzba medzi hodnotami, ktoré človek vyznáva, a jeho správaním nie je vždy priama.

Na správanie človeka môžu hodnoty vplývať rôzne – môžu mu brániť, môžu ho obmedzovať, alebo ho vyprovokujú. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

2.9.2 Predstavy

Pokiaľ zamestnanci nemajú možnosť sa zoznámiť s niektorými vecami alebo sa s nimi o týchto veciach nikto nerozpráva, je prirodzené, že si o nich musia vytvoriť obraz sami. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Otázky, na ktoré zamestnanec hľadá odpoveď:

- Čo môj nadriadený očakáva odo mňa a od mojej práce?
- Aké ciele a plány má manažment podniku?
- Bude mi za niečo dané uznanie?
- Budem za niečo pokarhaný?
- Aké správanie sa odo mňa očakáva voči nadriadenému, kolegovi alebo k podriadeným?

Odpovede na všetky tieto otázky by mali zamestnanci vedieť. Tým, že im nadriadení podajú potrebné informácie, ovplyvnia z časti ich predstavy. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

Pokiaľ zamestnancom ich predstavy spôsobujú strach a obavy z toho, čo ich čaká a o čom nevedia, môžeme povedať, že predstavy na nich nemajú dobrý vplyv.

2.9.3 Prístupy

Tento pojem znamená a chápeme ho tak, že zamestnanec je určitým spôsobom konat' náchylný.

Faktory, ktoré správanie človeka v podniku ovplyvňujú a jeho prístup:

Celková osobnosť človeka – záujmy, zvyky, povahové rysy, jeho temperament.

Očakávanie vlastného úžitku – mienka o tom, čo môže človeku priniesť sebarealizáciu, zisk, uznanie od okolia, rozvoj, povýšenie, chválu, prestíž alebo slávu. Tvorí hornú hranicu, ktorá utvára prístup v podniku.

Očakávanie vlastnej prijateľnosti - situácia, v ktorej sa nemôže stať, že zamestnanec dostane výpoveď, stalo by sa, že by mu boli odobraté odmeny alebo by bol inak sankcionovaný. Tvorí dolnú hranicu utvárajúcu prístup vo firme.

Vnútrošný osobný vzťah k záujmom firmy – nazýva sa lojalita. Pokiaľ je človek lojálny k svojmu zamestnávateľovi, neznamená to, že je stotožnený s tým, čoho sa táto lojalnosť týka. Zamestnanec musí predovšetkým rešpektovať záujmy podniku, konať čestne, priamo a poctivo.

Zamestnanec by mal byť spôsobilý vykonávať svoju prácu. Mal by mať určité predpoklady, aby mohol plniť zadané úlohy. Množstvo zamestnávateľov požaduje od záujemcov o pracovnú pozíciu vzdelanie a prax, ale nie vždy je zaručené, že vzdelaný a skúsený človek bude dobre vykonávať svoju prácu. (Čihovská, Hanuláková, Lipianska, 2001)

3. ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Personálny manažment má za úlohu zabezpečiť, aby zamestnanci pracovali pre organizáciu efektívne a s maximálnym využitím všetkých schopností.

Odmeňovanie je jedna z ciest, ako tento cieľ dosiahnuť. Ak budeme ľudí spravodlivo odmeňovať, budú mať motiváciu a ich výkony budú lepšie. Odmenou môžeme nazvať ako kompenzáciu zamestnanca za odvedenú prácu. Odmena môže mať rôzne podoby. Môže byť hmotná i nehmotná. Základom je, že je peňažná a zamestnanci ju získavajú pravidelne vo forme mzdy.

„Odmena je kompenzáciou zamestnanca za odvedenú prácu. Môže mať rôzne hmotné i nehmotné podoby, no jej základom je peňažná odmena, ktorú zamestnanci získavajú vo forme mzdy. Preto „jadro“ systému odmeňovania tvorí mzdový systém a pozornosť organizácií v oblasti odmeňovania sa sústreďuje predovšetkým na otázky miezd a ich konštrukcie, štruktúry, úrovne, na vzťah mzdy a výkonu zamestnanca, mzdových foriem a pod.“¹¹

Predtým ako sa podnik rozhodne zamestnancov odmeňovať určitým spôsobom, treba aby si položilo vedenie podniku niekoľko otázok:

1. Mali pracovné podmienky, ktoré môžeme svedomito označiť za príjemné a ktoré ich motivuje k vyšším pracovným výkonom?
2. Majú všetky potrebné pracovné prostriedky?
3. Vytvárame dostatočné podmienky k práci? (Halík, 2008)

3.1 Čo ovplyvňuje rozhodnutia organizácie pri tvorbe systému odmeňovania?

Na podnik pôsobia dva druhy faktorov, a to:

- **externé faktory**

¹¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 160 s. ISBN 978-80-8078-192-7

- **interné faktory.**

Medzi externé faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodnutia podniku patria celková ekonomická situácia a tiež situácia na trhu práce. Pokiaľ ponuka práce určite profesie klesá nadol, tak sa bude výrazne jej cena zvyšovať nahor a naopak. Podniky sa snažia udržať si konkurencieschopnosť a získať a udržať si kvalifikované pracovné sily. Núti ich k tomu úroveň existujúcej konkurencie. No stále platí, že podniky by mali naďalej rešpektovať legislatívne obmedzenia, spoločenské zvyky a očakávania.

Tvorbu systému z interných faktorov nezanedbateľne ovplyvňuje ekonomická situácia, konkurencieschopnosť a organizačno-technická úroveň organizácie. Tieto faktory priamo vymedzujú výšku zdrojov použiteľných na odmeňovanie pracovníkov. (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008)

„V procese tvorby systému odmeňovania organizácia musí definovať jeho hlavné charakteristiky. Je potrebné si ujasniť:

1. priority odmeňovania
2. štruktúru celkovej odmeny
3. úroveň vyplácaných miezd a platov a mieru ich diferenciácie
4. spôsob vytvárania mzdy jednotlivcov
5. voľbu mzdových foriem
6. podmienky odmeňovania špecialistov a manažérov
7. poskytované zamestnanecké výhody
8. právomoci subjektov podieľajúcich sa na odmeňovaní
9. spôsob riadenia a kontroly systému odmeňovania.“¹²

3.2 Vytváranie systému odmeňovania

Každá organizácia by mala mať vytvorený svoj mzdový systém, ktorý tvorí „jadro“ systému odmeňovania.

¹² KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 162-163 s. ISBN 978-80-8078-192-7

Je nesmierne dôležité, aby organizácia vytvorila taký systém odmeňovania, aby bol obojstranne prijateľný. Vtedy bude schopný vytvárať aj motivačný efekt smerom k zamestnancom, ktorých sa bezprostredne týka.

To, čo od neho vyžadujú zamestnanci je:

- **jednoznačne pocit spravodlivosti v odmeňovaní**
- **uspokojovanie vlastných potrieb**
- **perspektívu, sociálnu istotu**
- **možnosť seberealizácie**

Pri vytváraní systému je ale treba myslieť aj na firmu samotnú, ktorá má tiež ciele, ktoré chce splniť. A tie sú nasledovné:

- zaistiť, aby náklady práce boli kontrolované,
- stabilizácia výkonných pracovníkov,
- dosiahnuť, aby sa spravodlivým odmeňovaním vytvoril zdravý pracovný kolektív,
- prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti podniku na trhu,
- musí hrať pozitívnu rolu pri motivácii pracovníkov a viesť ich k tomu, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností,
- získať potrebný počet uchádzačov o prácu. (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008)

Návod na vypracovanie efektívneho a spravodlivého systému odmeňovania neexistuje. Každá organizácia si ho musí vypracovať sama na základe podmienok, v ktorých sa nachádza.

Tento systém by mal zohľadňovať najmä tieto faktory pôsobiace na organizáciu:

- **makroprostredie**
- **„blízke“ externé prostredie**
- **interné faktory.** (Dudinská, Jarab, Budaj, Špánik, 2011)

Je dôležité odpovedať na 3 dôležité otázky:

Čo potrebuje podnik svojim systémom odmeňovania dosiahnuť ?

Aký význam pre pracovníkov majú rôzne možnosti odmien ?

Ktoré vonkajšie faktory ovplyvnia odmeňovanie v podniku ?

Sú dané zásady, ktoré každý jeden odmeňovací systém spĺňať.

Je samozrejmou, že je treba rozlišovať druh práce. Je samozrejmé, že pracovník so skúsenosťami, znalosťami, úsilím alebo väčšou zodpovednosťou bude odmenený adekvátne a lepšie.

Na odmeňovanie svojich zamestnancov musí mať podnik finančné prostriedky.

Ďalej je potrebné, aby sa úroveň miezd a platov neodchýľovala od úrovne, ktorá prevažuje na trhu práce.

Rovnaká práca by mala byť rovnako ohodnotená. Pokiaľ majú pracovné miesta identické požiadavky, v tom prípade by mala byť odmena rovnaká bez ohľadu na to, kto na tejto pozícii pracuje.

Zamestnanci by mali byť potrebné informovaní o tom, ako sa v organizácii hodnotí pracovný výkon, o pravidlách odmeňovania. Najmä o tom, aké výhody im plynú na základe vynaložených výkonov.

Pri odmeňovaní je nevyhnutné, aby boli dodržiavané všetky zákony, dodržanie spravodlivosti, slušnosti a musia byť rešpektované ľudské práva.

Pri vytváraní systému odmeňovania by malo byť umožnené s jedincom či skupinou vyjednávať. (Koubek, 1996)

Existuje niekoľko spôsobov, ako nastaviť formu odmeňovania:

- **Mzda hodinová**
- **Mzda úkolová**
- **Základná mzda + podiel na zisku**
- **Mzda + prémie, odmeny**
- **Dvojjložková mzda**

Spôsob odmeňovania je v právomoci zamestnávateľa. Volí ho podľa typu profesie. Napríklad u robotníkov volí základnú mzdu a k nej prémie, pokiaľ podnik dosahuje dobré výsledky. Pri profesiách ako je obchodný zástupca volí najnižšiu mzdu a je mu vyplácané percento z predaných výrobkov alebo služieb. Nie je určená maximálna hranica, takže tu je motivácia vysoká. (Halík, 2008)

3.3 Formy odmeňovania

Odmeňovanie sa už v dnešnej dobe nechápe iba ako mesačná mzda alebo plat, ktorý dostáva zamestnanec podniku pravidelne. V podnikoch začína čoraz častejšie prevládať motivačné odmeňovanie, ktoré si zamestnanci uvedomujú a snažia sa vykonávať svoju prácu poctivo, aby okrem peňažnej odmeny mohli využiť aj nepeňažnú, ku ktorým patria zamestnanecké výhody, formálne uznania a pod.

Poznáme formy odmeňovania:

- **základné mzdové formy**
- **dodatkové mzdové formy**
- **zamestnanecké benefity**

3.3.1 Základné mzdové formy

Časová mzda a plat – najpoužívanější základná mzdová forma. Môže byť mesačná, týždňová alebo hodinová. Jej výška sa vypočíta súčinom priznanej mzdovej tarify a odpracovanej doby, ktorú zamestnanec vykazuje. Využíva sa pri pracovných miestach, kde je kvalita práce ťažko merateľná, nie je pravidelnosť pracovného výkonu a pracovný výkon tiež nie je pracovníkom ovplyvniteľný.

Ako výhodu časovej mzdy môžeme uviesť nenáročnosť v oblasti administratívy. Tiež sa dá plánovať nákladovosť takto vytvorených pracovných miest.

Z pohľadu zamestnancov je táto mzda zrozumiteľná a akceptovateľná preto. Táto mzda sa často kombinuje s inými z dôvodu, že jej stimulačné účinky sú značne obmedzené. Kombinuje sa s prémiami, províziami alebo bonusom.

Úkolová mzda – ohodnotenie pracovného výkonu touto mzdou je závislé na množstve vykonanej práce alebo plnenia vopred predpísaných noriem. Využíva sa predovšetkým na hodnotenie výrobných robotníkov. Musia byť splnené nasledovné predpoklady:

- kvalita aj množstvo vykonanej práce musia byť kontrolovateľné a merateľné,
- zamestnanec má priamo možnosť ovplyvniť jeho prácu, jej plynulosť,
- sú stanovené technologické a pracovné postupy,
- spoľahlivo zabezpečená plynulosť plnenia pracovných úloh,
- nesmie dochádzať k ohrozeniu zdravia a bezpečnosti pri práci.

Zamestnanec je hodnotený na základe odvedenej práce, teda za každú jednotku práce hodnotený vo forme: **mzdy za jednotku produkcie**

mzdy za normohodiny

Podielová mzda – nazýva sa aj provízna mzda. Má vysoký stimulačný účinok z dôvodu, že jej výška sa odvíja od výšky produkcie. Využíva sa pri činnostiach, ktorých výsledok je možné zamestnancom ovplyvniť, kvantifikovať, no nedá sa odsledovať využitie pracovnej doby alebo vyhotoviť presné pracovné postupy. V obchodných činnostiach alebo službách našla svoje uplatnenie.

Mzda za očakávané výsledky – typickým príkladom mzdy tohto druhu je zmluvná mzda. Býva uvedená v pracovnej zmluve alebo jej dodatkoch. Je to odmena za očakávané výsledky a vykonanú prácu na určitý čas. Organizácia sa zaväzuje takúto mzdu zamestnancovi za vykonanú prácu pravidelne vyplácať. Po uplynutí dohodnutého obdobia sa uskutoční vyhodnotenie vykonanej práce daného zamestnanca a je možné zmluvnú mzdu na nasledujúce obdobie zvýšiť, pokiaľ sa pracovník osvedčil. (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008)

3.3.2 Doplnkové mzdové formy

Doplnkové mzdové formy využívajú podniky, ktoré si dali za cieľ zvýšiť celkový stimulačný účinok mzdového systému pomocou odmeňovania zásluh alebo výkonu.

Existuje široká škála týchto foriem. Používa sa pre rôzne skupiny zamestnancov. Najmä pre také, ktoré sú viazané na výkon individuálny alebo skupinový alebo ich organizácia vypláca jednorázovo či periodicky.

Tvorí základ zložky mzdy, ktorá sa nazýva pohyblivá.

Prémie – sú vyplácané zamestnancom, ktorí sa aktívne podieľajú na pracovnom výsledku. Sú dodatočne vyplácané. Poznáme 2 druhy prémie:

- a) Periodicky opakujúce sa prémie za uplynulé obdobie – väčšinou je takýto druh prémie uvedený v pracovnom poriadku organizácie. Pokiaľ zamestnanec splní všetky podmienky, napríklad výkon, kvalitu odvedenej práce či dodržanie termínov, potom si na prémie môže nárokovať
- b) Jednorázové prémie – môžu mať aj nepeňažnú formu a sú poskytované za iniciatívu, mimoriadny výkon alebo pracovné správanie.

Odmena – je vyplácaná pri zvláštnej príležitosti alebo ako odmena za výborné výsledky v práci. Má ojedinelý charakter. Vyplácaná býva dodatočne. V dnešnej dobe podniky vyplácajú takýto druh odmien vo forme vianočných miezd, pri životných alebo pracovných príležitostiach, dovolenkovej mzdy, vernostných odmien a pod. Pomocou týchto odmien je možné motivovať zamestnancov, aby ostali svojej práci verní a aby stabilizovali svoje pracovné výkony. Zamestnávateľ teda môže týmto spôsobom zamestnancom stimulovať.

Osobné ohodnotenie – úlohou tejto mzdovej formy je ohodnotiť pracovníka za uplynulé obdobie. Znamená to, že túto doplnkovú mzdu dostane zamestnanec, pokiaľ plní očakávania svojho nadriadeného. Môže byť vyjadrená absolútnou čiastkou alebo percentom uvedenej mzdy, ktorú zamestnanec

a zamestnávateľ podpísali na začiatku pracovného pomeru v pracovnej zmluve. Samozrejme musí nadväzovať na hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca.

Príplatky – podniky sú povinné vyplácať tento druh mzdy zo zákona, pretože sú uvedené v zákonníku práce. Medzi zákonné príplatky v súčasnosti patria:

- príplatok za prácu nadčas
- príplatok za prácu v noci
- príplatok za prácu vo sviatok
- príplatok za prácu v zdraví škodlivom prostredí

Ale zamestnávateľ sa môže tiež dobrovoľne rozhodnúť, či ich bude vyplácať, musia však súvisieť s prácou, ktorú zamestnanec vykonáva. Jedná sa o príplatky:

- na stravu
- dopravu do zamestnania
- pracovný odev
- ubytovanie a iné.

Podiely na výsledkoch hospodárenia – umožňujú zamestnancom podieľať sa finančne na výsledkoch podniku. Znamená to, že sú zapojení do programu zvyšovania produktivity. Takto získané prostriedky sú rozdeľované podľa vopred dohodnutých pravidiel. Zamestnanci, ktorí tento druh mzdy dostávajú sú vopred motivovaní a podávajú zlepšovacie návrhy a vykonávajú svoju prácu tak, aby organizácia plnila svoje ciele efektívnym spôsobom a dosahovala čo najväčší zisk. (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008)

3.4 Nástroje využívané v mzdovom systéme na realizovanie cieľov mzdovej politiky

„Mzdový systém predstavuje logicky vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa utvára individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií, zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky.“¹³

Organizácie na realizáciu cieľov mzdovej politiky využívajú nasledujúce nástroje:

- **kvalifikačný katalóg**
- **stupnice mzdových taríf**
- **príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia**
- **mzdové formy.** (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008)

„**Kvalifikačné katalógy**, ktoré vznikajú ako výstup procesu hodnotenia práce, uvádzajú charakteristiky jednotlivých prác, ich zatriedenie do tarifných tried a kvalifikačné požiadavky na zaradenie zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy.

Stupnice mzdových taríf priradujú tarifným triedam konkrétne výšky taríf, pričom zohľadňujú rozdiely v relatívnej hodnote daných prác, ako aj situáciu na trhu práce.

Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia sú vyplácané ako kompenzácia za prácu v nevyhovujúcich alebo škodlivých podmienkach a ich minimálna výška je upravená zákonnými predpismi.

Mzdové formy sú nástrojom, ktorý umožňuje organizácií odmeniť skutočné výsledky práce svojich zamestnancov, ako aj ich pracovné správanie. Samozrejme, je potrebné zabezpečiť, aby každý použitý nástroj tvoril po

¹³ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 164 s. ISBN 978-80-8078-192-7

obsahovej aj formálnej stránke konzistentnú súčasť mzdového systému organizácie.“¹⁴

Všetky nástroje, ktoré sú využívané pri tvorbe mzdového systému organizácie musia byť v zhode s jej špecifikami. Homogenita vykonávaných prác, rýchlosť zmien organizačnej štruktúry, uplatňovaná miera formalizácie a veľkosť organizácie výrazne ovplyvňujú jeho voľbu.

3.5 Zamestnanecké výhody a benefity

Prilákať kvalitných zamestnancov má za cieľ každá organizácia. Následne je potrebné si nejakým spôsobom kvalitných a „vychovaných“ zamestnancov udržať a snažiť sa, aby boli vo svojej práci spokojní a patrične motivovaní. Vhodným nástrojom pre zamestnancov, aby splnili tento cieľ sú zamestnanecké benefity a výhody. Tým si vie organizácia zvýšiť aj konkurencieschopnosť pri získavaní nových pracovných síl.

Poskytovanie benefitov pre zamestnancov má spätnú väzbu. (http://www.sodexo.sk/sksk/sluzby/zamestnaneckebenefity_darceky/zamestnanec-ke-benefity_darceky.asp, 4.2.2012)

Tento druh zamestnaneckých výhod je poskytovaný pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na ich pracovné výsledky, bez ohľadu na odpracovaný čas u zamestnávateľa a tiež ohľadu na pozíciu pracovníka. Laicky sa dá povedať, že sú vyplácané pracovníkom iba preto, že majú s podnikom podpísanú pracovnú zmluvu.

Zamestnanec si môže zvýšiť svoj mesačný príjem práve touto formou. Sú chápané ako druhý príjem. Majú úlohu znižovať fluktuáciu zamestnancov a zvyšovať ich výkony. Sú vyplácané plošne a spravodlivo pre všetkých zamestnancov. (http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Chovanec1/pdf_doc/99.pdf, 2.2.2012)

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 166 s. ISBN 978-80-8078-192-7

Tento druh odmeňovania využívajú najčastejšie stredné a veľké súkromné podniky. Stávajú sa súčasťou riadenia ľudských zdrojov a personálnej politiky. Často sa zamestnávateľa boja prílišnej administratívy alebo sa v problematike nevyznajú, tak túto aktivitu odsúvajú nabok.

Existuje niekoľko dôvodov, prečo sa benefity a odmeny využívajú:

- takéto odmeňovanie je pre zamestnávateľa výhodné z dôvodu, že aj jedna aj druhá strana ušetrí na daňových odvodoch a na odvodoch do zdravotnej alebo sociálnej poisťovne,
- motivačný a stabilizačný efekt daných benefitov je často omnoho vyšší ako keby sa odmeňovanie riešilo v rámci klasického platu,
- pokiaľ zamestnávateľ tieto benefity neposkytuje hrozí, že podnik bude mať nedostatok záujemcov o pracovné pozície alebo po čase budú odchádzať do iných podnikov. (<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>, 7.2.2012)

Sú druhy výhod vyplácaných plošne a hromadne všetkým zamestnancom, no niektoré do tejto kategórie nepatria. Na niektoré z výhod musia zamestnanci prispieť, no iné sú bezplatné. Bývajú uvedené v kolektívnych zmluvách, ak sú v podniku odbory.

Často sa stáva, že zamestnanec je málo informovaný o tom, čo môže od zamestnávateľa dostať. Podniky sa totiž takmer vôbec nesnažia o všetkých zamestnaneckých výhodách svojich podriadených oboznámiť. V tomto prípade ale nemôže byť dosiahnutý cieľ zdravého motivovania ľudí, ktorí majú splňať ciele podniku.

Zamestnávateľa ponúkajú svojim zamestnancom dva druhy výhod a benefitov:

1. **Peňažné benefity** – hlavných prínosom týchto odmien je ušetrenie peňazí zamestnancovi.
 - príspevok na stravovanie,
 - príspevok na šport a zdravie,

- príspevky na kultúru a rekreáciu,
- príspevok na ubytovanie a dopravu,
- príplatok k nemocenské,
- zamestnanecké akcie,
- penzijne a životné pripoistenie,
- zvýhodnené pôžičky
- vzdelávacie kurzy, školenia
- používanie automobilu či mobilného telefónu aj pre súkromné účely,
- dary k životnému či inému jubileu,
- naturálie – produkty firmy aj.

2. Nepeňažné benefity – môžu mať pre zamestnanca omnoho väčšiu hodnotu . Nie je možné finančne vyčíslit' ich hodnotu.

- nadštandardná dovolenka,
- voľno pre zariadenie alebo liečenie,
- pružná pracovná doba,
- práca z domova. (<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>, 3.2.2012)

Ak sú stanovené balíky miezd a odmien až priveľmi vysoko, môže to mať na zamestnancov opačný efekt, teda môže ich to demotivovať. Ich výkon klesá. Je možnosť, že odídu na iné pracovné miesto, možno lepšie ohodnotené.

Je dôležité sledovať počty ľudí, ktorí odchádzajú z organizácie. Pred ich odchodom je nutné s nimi urobiť pohovor, pri ktorom sa nadriadení môže dozvedieť dôvod odchodu a tam sa ho spýtať, či jedným z nich je mzda alebo celkové ohodnotenie. (Heller, 2005)

EMPIRICKÁ ČASŤ

4. PRIESKUM

Štvrtá časť diplomovej práce bude zahŕňať praktickú časť spolu s prieskumom a tiež nám povie niečo viac o podniku TC CONTACT, ktorý nám prieskum umožnil urobiť. Táto časť nám priblíži, o akom podniku vyjadrujeme naše hypotézy a v akom podniku sme rozdali dotazníky, aby sme dostali spätnú väzbu a získali materiál k prieskumu.

Všetci respondenti, ktorí boli ochotní na otázky v ňom odpovedať nám pomohli poznať skutočnosti, ktoré môžeme využiť ako návrhy pre zlepšenie podnikovej kultúry, aby boli lepšie motivovaní a tiež možnosť vylepšiť systém odmeňovania, aby vyhovoval ako zamestnancom, tak i zamestnávateľovi.

4.1 Stručný opis podniku TC Contact, s. r. o.

Podnik má svoje sídlo v okresnom meste Nové Mesto nad Váhom, neďaleko Trenčína.

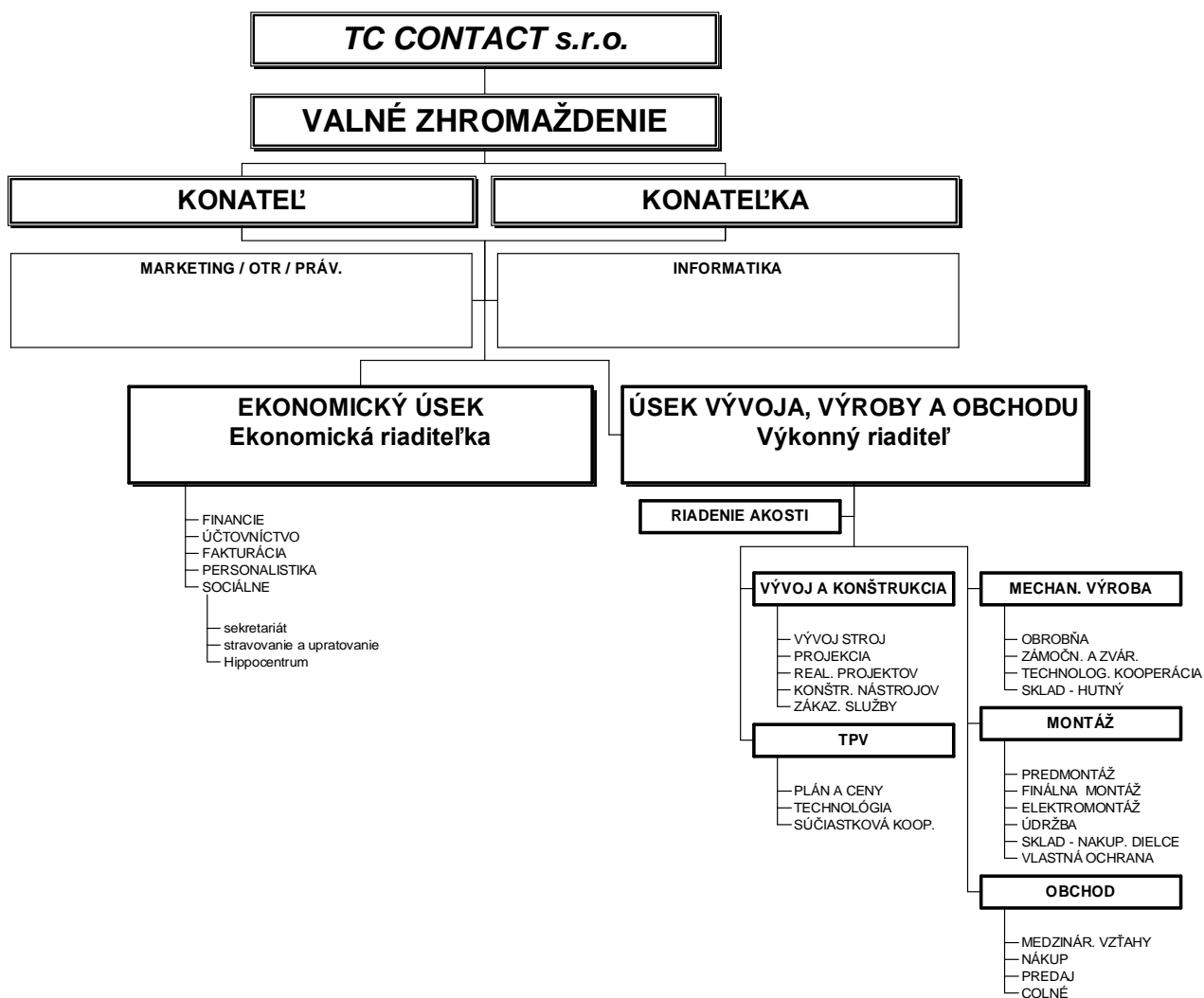
Hlavnou činnosťou podniku je najmä presná strojárská výroba. Podnik vyrába automatické montážne a manipulačné zariadenia a diely pre tieto zariadenia, z ktorých dokáže podľa požiadaviek odberateľa postaviť jednoúčelové stroje aj ucelené technologické komplexy a zariadenia. Zákazníkov má najmä z automobilového a elektrotechnického priemyslu.

Medzi odberateľov a stálych zákazníkov podniku patria firmy HELLA SLOVAKIA, MAGNA SLOVTECA a zo zahraničných firiem je to PHILIPS, BOSCH a ďalšie.

Na základe vlastnej skúsenosti môžeme poznamenať, že podniková kultúra v tomto podniku mala svoje významné miesto. V roku 2009 postihla finančná kríza okrem iných aj túto oblasť podniku.

4.1.1 Organizačná štruktúra podniku

Obr. č. 4: Organizačná štruktúra podniku



4.1.2 Exteriéry

Pri opise podniku začneme externými priestormi. Podnik vždy dbal na to, aby na ľudí, ktorí sa s ním stretávajú po prvýkrát, urobil najlepší prvý dojem. Už pri výbere polohy na toto majiteľ podniku myslel. V Novom Meste nad Váhom je väčšina podobných podnikov sústredená do priemyselnej zóny mesta, mimo centra mesta a obývanej oblasti. Podnik TC CONTACT, s.r.o. mal možnosť sídlieť v širšom centre mesta. Je jednou z mála podnikov.

Je však na každom podniku, ako bude vyzerat' budova, jej farebnosť a môže si v okolí vysadiť zeleň. Aby bol podnik identifikovateľný, musí byť patrične označený. Pre podnikom stojí totem, ktorý je nevyhnutnou súčasťou. (viď obr. č. 7 v prílohe)

Nutnou súčasťou sú tri vlajky – vlajka Slovenskej republiky, vlajka Európskej únie a vlajka podniku.

Medzi ciele podniku ako takého patrí úprava vonkajších priestorov, či je jar, leto, jeseň alebo zima. Preto podnik vlastní rôzne mechanizmy, aby úprava exteriéru bola jednoduchšia. Aj obyčajný betónový kvetináč plný kvetín vie urobiť iný pohľad na podnik zvonka.

Logo tiež vypovedá veľa o podniku. Navyše jeho zobrazovanie je pre každý podnik povinnosťou. (viď obr. č. 6 v prílohe)

Ľudia, ktorí pre podnik pracujú majú pocit, že sú jej súčasťou vďaka jednotnej úprave.

4.1.3 Interiéry

Na pracovisku by sa mali zamestnanci podniku cítiť takmer ako doma. V zamestnaní trávia niekedy väčšinu času. Pokiaľ má človek v práci na stole fotku svojej rodiny, má pri sebe aj kúsok domova. (viď obr. č. 8 v prílohe)

Recepčná je prvý zamestnanec, s ktorým sa každý návštevník podniku stretne. Je nutné, aby pôsobila upravené a mala príjemné vystupovanie.

O príjemnú atmosféru v malej jedálni sa vždy starali zamestnankyne pracujúce vo výdajni stravy. Na stoloch vždy umiestňovali drobnosti, ktoré dotvárali atmosféru daného obdobia. Napríklad na Veľkú noc alebo Vianoce. Vianočná výzdoba a vianočný stromček vo vstupnej hale nechýbal ani jeden rok existencie podniku. (viď obr. č. 9 a 10 v prílohe)

Nezanedbateľnú časť podnikovej kultúry určite tvoria sociálne zariadenia. Podnik je v oblasti hygieny na vysokej úrovni. Na WC nikdy nechýba toaletný papier, papierové obrúsky sú na svojom mieste v zásobníkoch, o čistote umývadiel a WC nie je pochyb. Podlaha sa vždy leskne. Firma vlastní aj práčku,

ktorú využíva na pranie uterákov, ktoré sú možnou variantou papierových obrúskov.

Zamestnanci by nemali vnímať svoje zamestnanie ako miesto, kam musia chodiť. Všetci majú spoluzodpovednosť za fungovanie a chod podniku a kvalitu výrobkov, ktoré z nej odchádzajú k zákazníkovi. Musia pochopiť, že ak nebudú brať svoju prácu zodpovedne, nepríde o veľa iba majiteľ podniku, ale tiež oni sami.

Ale tak ako ľudia zamestnaní v podniku majú zodpovednosť, rovnako sa to týka aj firmy, ktorá ju nesie smerom k osudom pracovníkov a ich rodiny. Konateľ podniku si ju uvedomuje, je mu jasné, že každý zamestnanec má svoju rodinu, že nejde len o daného človeka, ak má urobiť nejaké rozhodnutie. V tomto prípade môžeme hovoriť o silnom sociálnom cítení majiteľa podniku.

Príjemné pracovné prostredie, potrebné ochranné pracovné prostriedky a teplá strava by malo byť to, čo poskytne zamestnávateľ človeku, ktorý sa podieľa na jeho fungovaní. V tomto smere v podniku funguje všetko ako má. Manželky zamestnancov nikdy neboli zaťažované praním veľmi znečistených montérok, tričiek alebo bünd. V šatniach majú zamestnanci skrinky, kam vložia špinavé oblečenie, ktoré je potrebné oprat' a keď sa po víkende vrátia do práce, skrinky obsahujú to isté oblečenie, ale čisté. Tieto služby má podnik zabezpečené externou firmou.

Teplé jedlo každý deň do podniku dováža stravovacia spoločnosť, ktorú podnik zabezpečil. Na výber majú zamestnanci z piatich hlavných jedál. Polievka je v ponuke jedna. Z vlastnej skúsenosti vieme, že kvalita jedla je naozaj prvotriedna a veľkosť porcie postačuje robotníkovi, ktorý vykonáva ťažkú prácu. Ďalej sa v chodbových priestoroch firmy nachádza kávomat. Recepčná podniku objednáva podľa potreby bandasky s vodou, ktoré sú umiestnené v stojane. Zamestnanci si môžu vždy prítomné umelé poháre naplniť podľa potreby.

4.2 Sociálny program

Majiteľovi firmy nikdy nebol ľahostajný ani voľný čas jeho zamestnancov a ich rodinných príslušníkov. Za čas, ktorý podnik existuje, sa uskutočnilo

množstvo firemných a detských dní, posedení a tiež športových akcií. Veľmi výrazne práve toto prispelo k prehĺbovaniu medziľudských vzťahov. Ľudia sa poznajú iba v situáciách, ktoré sa týkajú pracovného života, no je dôležité, aby sa poznali aj z iných stránok.

Podnik mal dokonca svoj cyklistický oddiel. Zamestnanci, ktorí do neho patrili, sa na bicykloch vydávali do okolia Nového Mesta nad Váhom. (viď obr. č. 11 v prílohe)

V priestoroch podniku sa nachádza tiež klubovňa, v ktorej sa nachádzajú stroje na posilňovanie a aj pingpongové stoly. Zabezpečené sú tiež permanentky na plaváreň, tenisové kurty a saunu. Tieto má možnosť využiť každý zamestnanec podniku.

Tradičiu si zachovávajú aj vianočné posedenia. Na tejto oblasti podnik nikdy nešetril. Preto miesta, na ktorých sa stretnutia uskutočňovali, mali svoju atmosféru. Majiteľ podniku vždy vedel poďakovať všetkým pracovníkom za vernosť a dobre vykonanú prácu počas celého roka. A znovu sa ukazuje možnosť, aby sa ľudia spoznali opäť v inej situácii. Pokiaľ podnik zabezpečí exkluzívny priestor na túto príležitosť, zamestnanci majú pocit, že sú v podniku vážení a že majiteľovi podniku nie je ľúto nemalú čiastku do nich investovať. Môžeme ako príklad uviesť vianočný večierok, ktorý podnik zorganizoval v roku 2008. Pozvanie dostali zamestnanci do Kursalonu v meste Piešťany. (viď obr. č. 12 v prílohe)

Podnik každoročne cítil sociálne aj voči deťom, ktoré sa ocitli v detskom domove. Na Vianoce ich majiteľ podniku pozýval za jeden stôl. Pri tejto príležitosti im boli odovzdané šeky z výsledku akcie „Hodina deťom“. Poďakovaním od detí boli obrázky, ktoré vždy darovali zo srdca a s veľkou vďakou. (viď obr. č. 13 v prílohe)

Podnik samozrejme vždy myslel aj na rodinných príslušníkov zamestnancov, ale vždy vedel rozlíšiť akcie pre všetkých a akcie len pre pracovníkov. Tieto akcie boli zamerané hlavne na samotných zamestnancov.

Pekný slnečný deň si pracovníci užili v Ratnovciach. Mali možnosť zajazdiť si na vodných skútroch a vodných lyžiach. Podobný deň, čiastočne tiež spojený s vodou, si užili zamestnanci spolu so svojimi rodinami pri rybníku

v Bašovciach, kde si pochutili na špecialitách z rýb, ktoré si mohli uloviť z tunajšieho rybníka. Zábavu si užili aj na opičej dráhe, ktorú podnik na celý tento deň prenajal. (viď obr. č. 14 a 15 v prílohe)

Deti zamestnancov si užili výlet na hrad Beckov, akciu „Deti – príroda – spoločnosť“ v Kočovciach, kde deti s nadšením spoznávali prírodu, semenka rastlín a rôzne zvieratká. Táto akcia bola významná a prizvaná bola ministerka práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ktorá celú akciu vyhodnotila, deti ocenila a prezrela sa ich celodenné výtvary. Zúčastnení boli aj ďalší významní hostia. Napríklad štátna tajomníčka Ministerstva spravodlivosti SR a predseda Trenčianskeho samosprávneho kraja. (viď obr. č. 16 a 18 v prílohe)

Ďalej môžeme spomenúť Cestu rozprávkovým lesom. (viď obr. č. 20 v prílohe)

Na dňoch, ktoré sú orientované na deti zamestnancov sú volané aj obranné zložky štátu. Konkrétne armáda, policajný a hasičský zbor. (viď obr. č. 17 v prílohe)

Cieľom týchto akcií je výchova detí, aby si uvedomovali význam tradície, ekológie a enviromentalistiky.

Podniku nerobilo problém zorganizovať tiež medzinárodné akcie.

Na výročia, meniny či narodeniny svojich zamestnancov sa nikdy nezabudlo. Zamestnanci vymýšľali pre svojich kolegov veľavravné darčeky a vždy darček vypovedal o tom, že sa zamestnanci dôverne poznajú a vedia, čo si môžu jeden k druhému dovoliť a nepresiahnuť určitú hranicu. Stačí, ak si kolegovia spomenú a človek má hneď úžasný pocit. (viď obr. č. 21 a 22 v prílohe)

Podnik má ešte jednu činnosť, ktorá je srdcovou záležitosťou majiteľa. Hovoríme o hippoterapii. Venuje nemalú časť finančných prostriedkov na to, aby pomohol telesne i psychicky postihnutým deťom. (viď obr. č. 23, 24 a 25 v prílohe)

Tak ako inde, podniková kultúra v tomto podniku merala dlhú cestu, kým sa dostala na úroveň, akú sa jej podarilo dosiahnuť. V našej práci uskutočníme prieskum, v ktorom sa dozvieme, ako firemná kultúra pôsobí na zamestnancov podniku, či nepriaznivá ekonomická situácia a najmä finančná kríza, ktorá

postihla aj SR, negatívnym spôsobom ovplyvnila to, čo sa podnik snažil budovať niekoľko desaťročí.

4.3 Systém odmeňovanie v podniku

Systém odmeňovania v podniku je nastavený od začiatku pôsobenia podniku rovnako. Vedenie podniku sa v tomto riadi platným zákonníkom práce.

Firma nemá podpísanú žiadnu kolektívnu zmluvu a nemá ani odbory. Je na rozhodnutí majiteľa podniku, ako a v akej výške bude všetky zložky miezd, ktoré môže ovplyvniť, vyplácať.

4.3.1 Zložky hrubej mzdy

V podniku TC Contact tvorí hrubú mzdu pevná a variabilná zložka.

Pevnú zložku mzdy tvorí základná mzda, ktorú má zamestnávateľ so zamestnancami dohodnutú v pracovnej zmluve a jej dodatkoch, pokiaľ sa výška základnej mzdy menila.

V podniku sú zamestnanci odmeňovaní mesačnou mzdou. Je poskytovaná zamestnancovi podľa odpracovaného času. Jedná sa o pevnú zložku mzdy. Jej výšku nie je možné meniť bez súhlasu zamestnanca a zamestnávateľa zároveň.

Pri určovaní výšky základnej mzdy podnik riadi tzv. katalógom klasifikácie zamestnaní a stupňami náročnosti práce.

Za variabilnú zložku mzdy, teda pohyblivú, môžeme označiť:

- osobné ohodnotenie zamestnanca
- odmeny

Osobné ohodnotenie je určitý nástroj zamestnávateľa a jeho výška je závislá na rozhodnutí priameho nadriadeného zamestnanca.

Každý mesiac priami nadriadení hodnotia svojich podriadených, či splnili zadané úlohy podľa očakávaní. Vtedy sa rozhodne, v akej výške bude osobné ohodnotenie vyplatené.

Osobné ohodnotenie patrí aj v tomto prípade do motivačných zložiek, pretože ich úlohou je motivovať pracovníkov k vyšším výkonom a čo najlepšiemu plneniu zadaných úloh.

Odmeny patria medzi ďalšie pohyblivé zložky mzdy, ktoré podnik využíva. Sú vyplácané mimoriadne podľa splnenia úloh. Najčastejšie sú to koncoročné odmeny. Sú vyplácané na základe zhodnotenia celoročnej činnosti a jej výsledkov.

Pokiaľ podnik splnil ekonomicky svoje ciele a výsledky sú podľa predstáv konateľa podniku, odmeny môže vyplatiť. No pokiaľ výsledky uspokojivé nie sú a podniku sa nedarilo podľa predstáv vedenia, odmeny vyplatené nemusia byť. Toto rozhodnutie vykonáva konateľ podniku.

Podobne sú na tom **podiely na výsledkoch hospodárenia**. Týkajú sa najmä zamestnancov na vyšších pozíciách, teda vedúcich pracovníkov v rámci mzdovej dohody.

4.3.2 Príplatky

Do hrubej mzdy sa ďalej započítavajú príplatky a mzdové zvýhodnenia. Sem patrí:

- príplatok za prácu nadčas. Tento príplatok je zamestnancovi vyplatený v prípade, ak pracuje nad rámec svojho pracovného času.
- príplatok za prácu vo sviatok, pokiaľ je potrebné, aby zamestnanec vo sviatok pracoval.
- príplatok za prácu v zdraví škodlivom prostredí, ktorý je vyplácaný na základe prítomných faktorov, ktoré spôsobujú nejakým spôsobom zdraviu škodlivé pracovné prostredie.
- príplatok za zaúčanie novoprijatých zamestnancov a učňov zo stredných škôl.
- príplatok za vedenie zmeny.

4.3.3 Zamestnanecké výhody a benefity

Celoplošne zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom viacero výhod a benefitov, či už peňažných alebo nepeňažných.

Medzi peňažné benefity a výhody patria:

- každý deň je zabezpečená pre všetkých zamestnancov teplá strava. Podnik prispieva zo sociálneho fondu zamestnancom 55% zo sumy stravného. Ostatné si doplácajú sami zamestnanci formou zrážok zo mzdy;
- podnik má podpísanú zmluvu s externou firmou – práčovňou, čím zamestnancov podnik odbreňuje od prania znečistenej bielizne (montérky, tričká, bundy);
- v priestoroch chodby sa nachádzajú automaty na kávu a čaj, a taktiež stojany s banermi na vodu, z ktorých si zamestnanci môžu kedykoľvek načapovať teplú alebo studenú vodu;
- firma tiež prispieva na šport a zdravie vo forme permanentiek do telocvične alebo bazéna. Takto robí na základe záujmu zo strany zamestnancov;
- podľa záujmu a potreby sú poskytované vzdelávacie kurzy a školenia;
- dary k životnému či inému jubileu;
- zamestnanecké akcie.

Medzi nepeňažné benefity a výhody patria:

- pružná pracovná doba
- práca z domova.

4.4 Predmet prieskumu

Predmetom nášho prieskumu je pomocou dotazníkovej metódy skúmania zistiť, ako vnímajú firemnú kultúru zamestnanci podniku TC Contact. Či sú vo svojej práci spokojní, spokojní s prostredím, v ktorom pracujú, či sa

k zamestnancom dostávajú všetky potrebné informácie. Či zamestnancom vyhovuje mzdové ohodnotenie a nastavený systém odmeňovania. A tiež, aký sociálny program pre nich zamestnávateľ pripravuje, či funguje rovnako ako v minulosti, kým podnik nepostihla ekonomická kríza.

4.5 Cieľ prieskumu

Na základe vrátených dotazníkov a ich vyhodnotenia zistiť, či sa nami vytvorené hypotézy verifikovali alebo falzifikovali.

Cieľom prieskumu, je zistiť, či firemná kultúra a systém odmeňovania motivuje jej zamestnancov, či podnik organizuje rôzne akcie pre zamestnancov a ich rodiny tak ako v minulosti aj napriek tomu, že ju postihla ekonomická kríza, ktorá vo viacerých podnikoch v Európe výrazne zasiahla viacero oblastí ich podnikania. Či je pre zamestnancov v podniku pracovať len povinnosťou, aby boli finančne zabezpečení alebo sú s touto firmou stotožnení natoľko, že ju vnímajú ako druhý domov.

Tiež chceme zistiť, či majú možnosť kariérne postupovať a sami seba rozvíjať. Či ich nadriadený podporuje, povzbudzuje v pracovnom, ale tiež osobnom živote.

Na zistenie týchto skutočností máme pripravené dotazníky zostavené z viacerých otázok na zozbieranie údajov, ktoré pre dosiahnutie nášho cieľa potrebujeme. Po vypracovaní diplomovej práce predložíme získané výsledky manažmentu skúmaného podniku. Vďaka nim získajú cenné poznatky, ktoré sa dajú využiť v prospech celého podniku.

Údaje z dotazníkov vyhodnotíme v závere diplomovej práce.

4.6 Hypotézy prieskumu

V našej práci sme definovali nasledovné hypotézy:

- **Hypotéza 1:** Predpokladáme, že zamestnanci nebudú spokojní so mzdovým ohodnotením.
- **Hypotéza 2:** Predpokladáme, že zamestnanci nepoznajú kritéria, na základe ktorých sú hodnotení.
- **Hypotéza 3:** Predpokladáme, že vďaka ekonomickej kríze, ktorá podnik postihla, zamestnancom chýbajú firemné dni a akcie.
- **Hypotéza 4:** Predpokladáme, že nadriadení vychádzajú zamestnancom v ústrety vo všetkých oblastiach, či v osobnom alebo pracovnom živote.
- **Hypotéza 5:** Domnievame sa, že zamestnanci by chceli vo firme najmä zlepšiť pozitívnu atmosféru v podniku, potom motiváciu a nakoniec komunikáciu.
- **Hypotéza 6:** Predpokladáme, že najväčším motívom pre zamestnancov sú peniaze.
- **Hypotéza 7:** Predpokladáme, že zamestnanci prítomnosť firemnej kultúry považujú za dôležité.

4.7 Prieskumná vzorka a metóda prieskumu

Podnik zamestnáva 46 ľudí. Prieskumnú vzorku tvorili práve oni. Priemerný vek respondentov bol 41 rokov. Pre dosiahnutie nášho cieľa nebolo žiaduce delenie respondentov podľa pohlavia, veku a pozície, na ktorej zamestnanec pracuje.

Vhodnou metódou pre náš prieskum bol anonymný dotazník. Otázky sme formulovali čo najjednoduchšie, aby zamestnanci mohli odpovedať jednoznačne bez zaváhania. Použili sme zatvorené otázky a otázky s viacerými možnosťami odpovede.

Výhodou použitej metódy je rýchle získanie potrebného množstva údajov. No hlavne táto metóda nebola náročná časovo, organizačne ani finančne.

4.8 Vyhodnotenie prieskumu

Zo 46 rozdaných dotazníkov sa nám vyplnené vrátili všetky. Čo je úspešnosť na 100% . Pre prieskum je to pozitívne zistenie.

Dotazníky sme vyhodnotili a vďaka nim sme dostali všetky informácie, ktoré sme potrebovali.

Otázky, ktoré mali odpovede „áno“ a „nie“ sme zobrazili pomocou koláčového grafu. Otázky, ktoré mali viac možností odpovede, sme zobrazili stĺpcovým grafom.

5. VYHODNOTENIE HYPOTÉZ A INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

V tejto časti sa budeme venovať výsledkom z prieskumu. Výsledky sú prehľadne zobrazené pomocou koláčových a stĺpcových grafov. Vyhodnotenie otázok je uvedené vždy pod grafom.

Stanovili sme si hypotézy. Vyhodnotením výsledkov zistíme, ktoré sa nám potvrdili a ktoré naopak nepotvrdili.

Či sú ciele diplomovej práce splnené vyhodnotíme na záver.

5.1 Vyhodnotené otázky z dotazníka

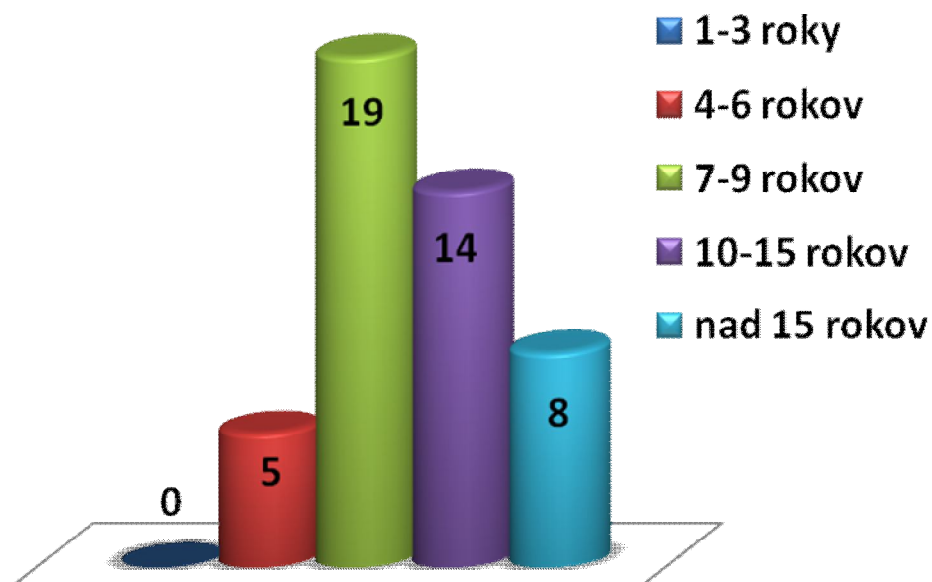
Na otázku č. 1: **Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 1: Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?

Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?	n	%
1-3 roky	0	0
4-6 rokov	5	11
7-9 rokov	19	41
10-15 rokov	14	31
viac ako 15 rokov	8	17
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č.1: Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?



Z grafu vidíme, že najviac zamestnancov v podniku pracuje 6-9 rokov. Nových zamestnancov podnik nemá.

14 pracovníkov v podniku pracuje 10 - 15 rokov.

8 zamestnancov pre podnik pracuje viac ako 15 rokov.

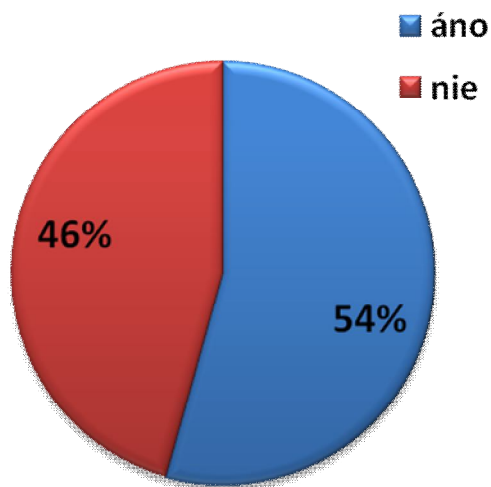
Na otázku č. 2: Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 2: Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?

Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?	n	%
Áno	25	54
Nie	21	46
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 2: Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?



Podľa výsledku je viditeľné, že až 54% respondentov je s cieľmi a víziou zamestnávateľa stotožnených.

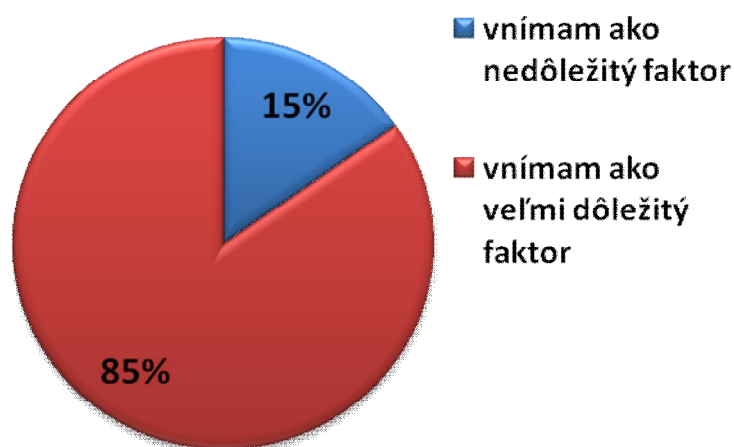
Na otázku č. 3: Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 3: Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?

Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?	n	%
Ako nedôležitý faktor, ktorý nemá vplyv na úspešnosť podniku	7	15
Ako veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku	39	85
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 3: Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?



Podľa výsledkov zamestnanci vnímajú firemnú kultúru ako dôležitý faktor v podniku.

Na otázku č. 4: Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?

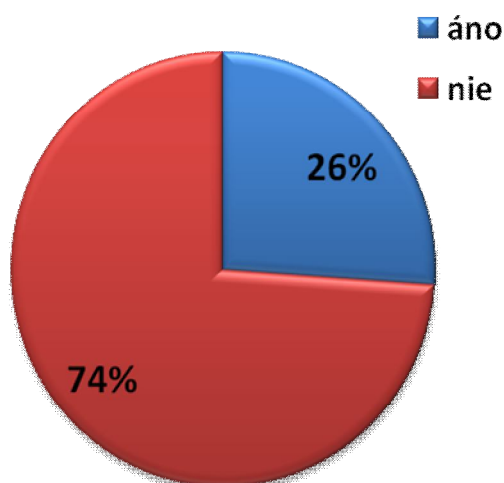
respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 4: Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?

Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?	n	%
Áno	12	26
Nie	34	74
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 4: Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?



Výsledok z tejto dotazníkovej otázky ukazuje, že väčšina zamestnancov nie je so svojim mzdovým ohodnotením spokojná.

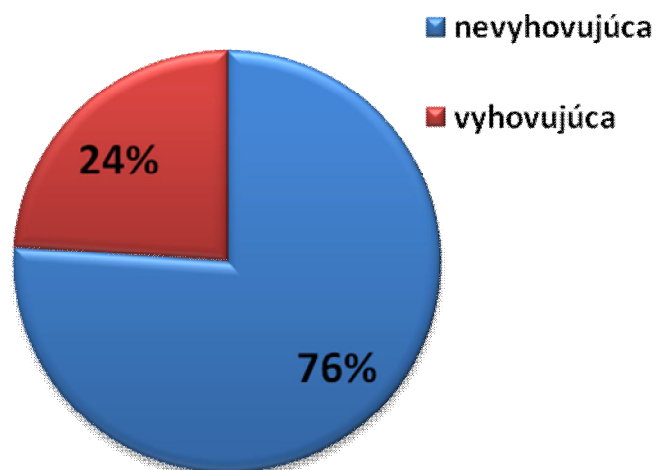
Na otázku č. 5: Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 5: Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?

Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?	n	%
Vyhovujúca	11	24
Nevyhovujúca	35	76
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 5: Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?



Grafické znázornenie spokojnosti s úrovňou firemnej kultúry jasne ukazuje, že 76% zamestnancov považuje firemnú kultúru v podniku za nevyhovujúcu. Iba 24% zamestnancov ju považuje za vyhovujúcu.

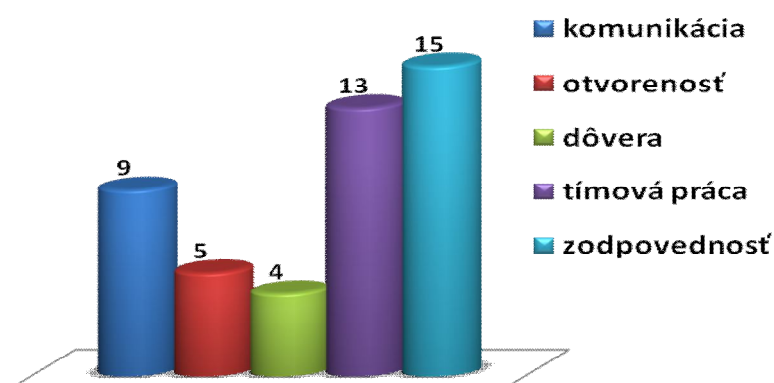
Na otázku č. 6: **Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 6: Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?

Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?	n	%
Komunikácia	9	19
Otvorenosť	5	11
Dôvera	4	9
Tímová práca	13	28
Zodpovednosť	15	33
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 6: Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?



Je evidentné, že zamestnanci vnímajú vo svojom podniku firemnú kultúru najmä v **zodpovednosti**. Túto odpoveď označilo až 15 zamestnancov. **Tímovú prácu** označilo 13 zamestnancov. V menšej miere zamestnanci označili **komunikáciu** a **otvorenosť**. Komunikáciu označilo 9 pracovníkov a otvorenosť iba 5 zamestnancov. Najmenej pracovníkov označilo možnosť **dôvera** a to len 4 respondenti.

Na otázku č. 7: **Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 7: Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?

Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?	n	%
Áno	10	22
Nie	36	78
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 7: Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?



Podľa výsledku označilo 78% zamestnancov svoj plat ako nezodpovedajúci svojej úrovni vedomostí a zručností. Za zodpovedajúci ho označilo 22% respondentov.

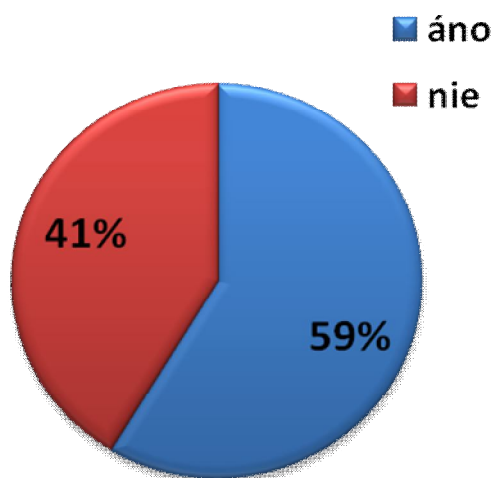
Na otázku č. 8: Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 8: Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á?

Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á?	n	%
Áno	27	59
Nie	19	41
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 8: Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á?



Podľa výsledku z tejto dotazníkovej odpovede vidíme, že 59% si je vedomých, na základe akých kritérií ich zamestnávateľ hodnotí. 41% označilo, že im nie sú známe hodnotiace kritéria.

Na otázku č. 9: **Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 9: Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?

Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?	n	%
Áno	43	93
Nie	3	7
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 9: Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?



Na základe grafického výsledku môžeme konštatovať, že systém odmeňovania motivuje značný počet zamestnancov v podniku.

Na otázku č. 10: **Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 10: Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?

Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?	n	%
Áno	26	57
Nie	20	43
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 10: Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?



Podľa výsledku viac ako polovica zamestnancov so svojimi nadriadenými komunikuje.

Na otázku č. 11: **Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 11: Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?

Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?	n	%
Áno	13	28
Nie	33	72
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 11: Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?



Podľa výsledku si až 72% zamestnancov myslí, že platová štruktúra v podniku spravodlivá nie je a len 27% si to nemyslí.

Na otázku č. 12: Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 12: Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?

Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?	n	%
Áno	44	96
Nie	2	4
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 12: Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?



Výsledok znázornení graficky jasne ukazuje, že takmer každý zamestnanec má pocit ústretovosti od svojho nadriadeného.

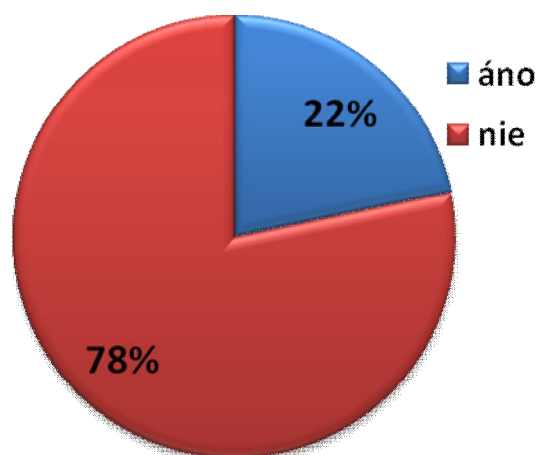
Na otázku č. 13: Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 13: Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?

Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?	n	%
Áno	10	22
Nie	36	78
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 13: Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?



Grafické znázornenie nám jasne ukazuje, že zamestnancov vo veľkej miere sociálny program nestačí.

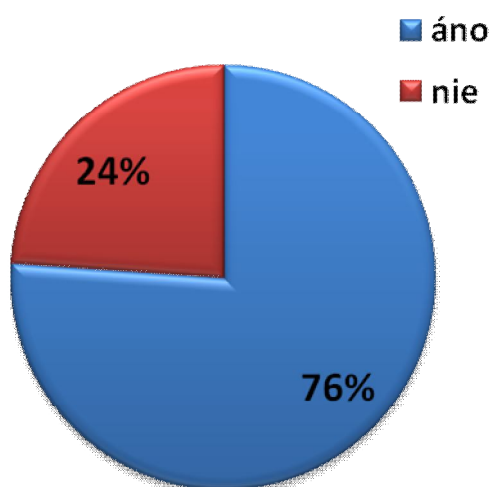
Na otázku č. 14: Máte všetky potrebné pracovné pomôcky? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 14: Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?

Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?	n	%
Áno	35	76
Nie	11	24
Spolu	46	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 14: Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?



Grafické znázornenie tejto otázky nám ukazuje, že približne 3 / 4 pracovníkov má svoje pracovné pomôcky.

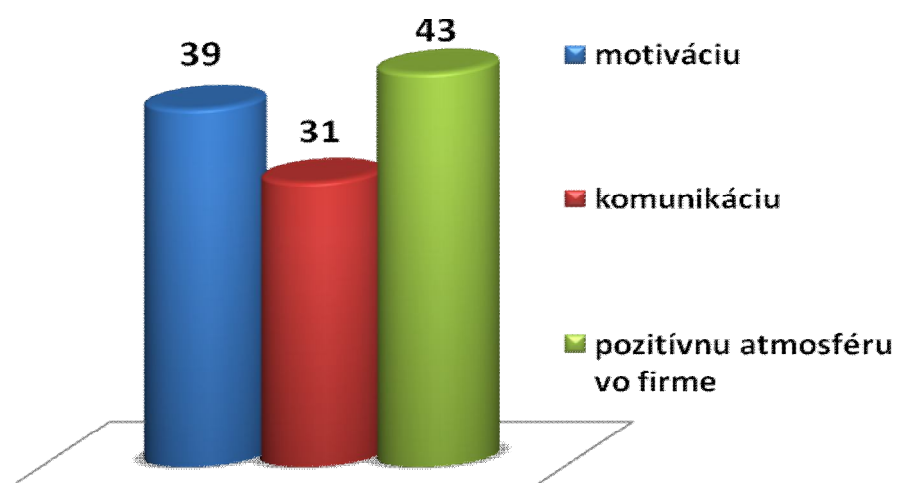
Na otázku č. 15: **Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 15: Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?

Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?	n	%
Motiváciu	39	85
Komunikáciu	31	67
Pozitívnu atmosféru v podniku	43	94

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 15: Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?



Na základe výsledkov môžeme skonštatovať, že zamestnanci si najviac želajú, aby sa v podniku zlepšila **atmosféra v podniku**. Domnievame sa, že atmosféra v podniku sa zmenila počas finančnej krízy, ktorá podnik zasiahla a boli sme priamymi účastníkmi tzv. „boja o pracovné miesto“.

Motiváciu označilo 39 respondentov.

Zlepšiť **komunikáciu** by chcelo 31 zamestnancov podniku.

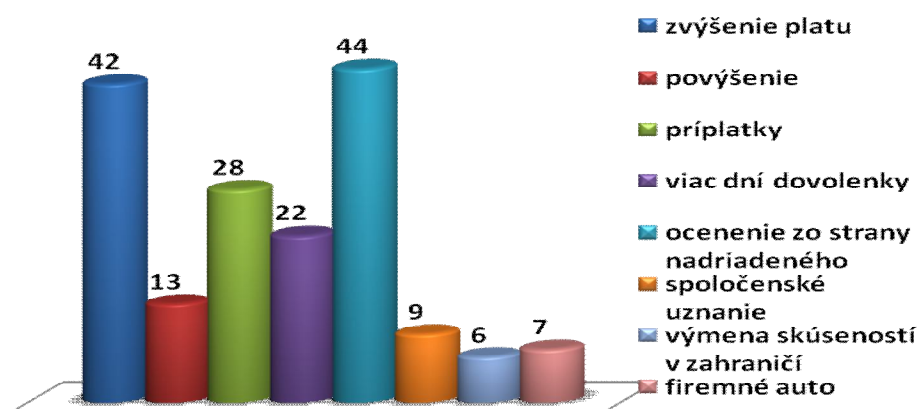
Na otázku č. 16: **Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?** respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 16: Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?

Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?	n	%
zvýšenie platu	42	91
povýšenie	13	28
príplatky	28	61
viac dní dovolenky	22	48
ocenenie zo strany priameho nadriadeného	44	96
spoločenské uznanie	9	20
výmena skúseností v zahraničí	6	13
firemné auto	7	15

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 16: Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?



Za najviac uprednostňovanú výhodu na základe výsledkov môžeme považovať **ocenenie zo strany nadriadeného**.

Na druhom mieste je podľa výsledku **zvýšenie platu**.

Na treťom mieste sú **príplatky** a hneď za nimi **viac dní dovolenky**.

Približne rovnako zamestnanci označili **firemné auto, spoločenské uznanie a povýšenie**.

Najmenej zamestnancov označilo **výmenu skúseností v zahraničí**.

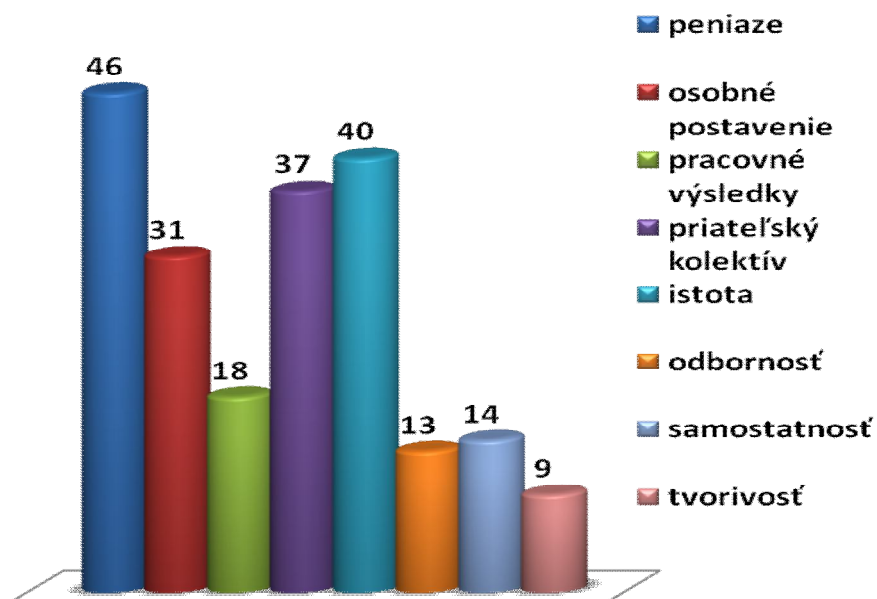
Na otázku č. 17: Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší? respondenti odpovedali nasledovne:

Tab. č. 17: Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší?

Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší?	n	%
peniaze	46	100
osobné postavenie	31	67
pracovné výsledky	18	39
priateľský kolektív	37	80
istota	40	87
odbornosť	13	28
samostatnosť	14	30
tvorivosť	9	20

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č. 17: Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší?



Pre zamestnancov je najdôležitejší motív finančný – teda **peniaze**.

Na druhom mieste je **istota**, tretie miesto patrí **priateľskému kolektívu**.

O niečo menej zamestnanci označovali **osobné postavenie** a na piatom mieste skončili **pracovné výsledky**.

Približne rovnako zamestnanci označili **samostatnosť** a **odbornosť**.
Najmenej dôležitým motívom je pre zamestnancov tohto podniku **tvorivosť**.

5.2 Diskusia

Vo vybranom podniku, v ktorom nám umožnili urobiť prieskum pre vypracovanie diplomovej práce, sa počas skúmania neuskutočnili žiadne významné zmeny.

Pri vypracovávaní témy diplomovej práce sme našli v knižniciach značné množstvo publikácií, ktoré sme mohli použiť. Taktiež sme využili aj elektronický spôsob vyhľadávania informácií.

V dnešných časoch je ťažké presvedčiť ľudí o tom, že niečo ako firemná kultúra a odmeňovanie môže motivačne pôsobiť na zamestnancov v podnikoch. Ľudia sú často voči tejto téme skeptickí a neveria v zlepšenie situácie.

Postupne vyhodnotíme všetky výsledky, ktoré sa nám prieskumom podarilo získať.

1. Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?

V podniku TC Contact pracujú niektorí zamestnanci dlhé roky.

Môžeme predpokladať, že sú to zamestnanci, ktorí sú u svojho zamestnávateľa spokojní a nemajú dôvod ho vymeniť.

Nových zamestnancov podnik nemá. V podniku je veľmi nízka fluktuácia.

Najviac zamestnancov je v podniku zamestnaných 7-9 rokov.

14 zamestnancov pracuje v podniku už 10-15 rokov.

Nad 15 rokov v podniku pracuje až 8 zamestnancov.

Iba 5 zamestnancov je v podniku zamestnaných 4-6 rokov.

2. Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?

Vízia všeobecne znamená predstavu o budúcom postavení a smerovaní firmy. Alebo to, čo by sme mali robiť, aby bol podnik úspešný.

V podniku TC Contact je menej zamestnancov, ktorí s víziou a cieľmi podniku stotožnení nie sú.

Vedenie podniku by malo so zamestnancami na túto tému komunikovať. Pokiaľ zamestnanci nevedia, čo vlastne podnik chce dosiahnuť a kam smeruje,

nemôžu sa na fungovaní ani nejako zvláštne podieľať. Je to pre zamestnancov demotivujúce.

Takto môže podnik aj strácať veľa. Ľudský faktor je najväčšie bohatstvo podniku a návrhy od zamestnancov môžu byť cenné.

3. Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?

Firemnú kultúru najviac vnímajú ľudia, ktorí sa s podnikom zoznamujú. Môžu najmä porovnať, aké zvyky a hodnoty presadzuje nový zamestnávateľ s tým predchádzajúcim. Niekomu sa môže zdať dôležitá, no pre iného zbytočná.

Takmer všetci zamestnanci firemnú kultúru v podniku vnímajú ako dôležitý faktor. Pre podnik je to dobrá správa. Zamestnanci vedia, že firemná kultúra sa neprejavuje len vo vnútri podniku, ale vníma ju aj okolie podniku, čo je pre jeho fungovanie a dobré meno podniku dôležité.

4. Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?

Zamestnanci vnímajú mzdu ako ohodnotenie svojej práce, ktorú vykonávajú dobre a podľa predstáv zamestnávateľa.

Výsledky z prieskumu jasne ukázali, že zamestnanci so mzdovým ohodnotením svojej práce spokojní nie sú.

Konkrétne mzdové ohodnotenie zamestnancov nepoznáme. Rovnako nevieme, aký hospodársky výsledok firma vykazuje, preto navrhovať podniku, ako uspokojiť svojich zamestnancov, nevieme. Jedno z riešení by mohol byť motivačný pohovor, no ten pravdepodobne tento problém nevyrieši, ale je možné, že zamestnanec na chvíľu bude vidieť iné motívy pre dobré vykonávanie svojho povolania.

5. Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?

Výsledky prieskumu nám dokazujú, že zamestnanci vnímajú súčasnú úroveň firemnej kultúry ako nevyhovujúcu.

Viacerým podnikom v tomto regióne nastali po zasiahnutí finančnej krízy ťažké časy. Veľa podnikov sa snažilo svoje fungovanie ako tak udržať a nie každému sa to podarilo. Firemná kultúra nebola prvoradá.

Zdá sa, že podnik TC Contact nie je výnimkou. Potvrdili nám to zamestnanci odpoveďami na túto dotazníkovú otázku.

V tomto prípade navrhujeme vedeniu podniku vytvoriť dotazníky pre zamestnancov, najlepšie anonymné. Tie pomôžu zistiť, prečo si myslia, že firemná kultúra počas dvoch rokov stratila svoju úroveň.

6. Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?

Zamestnanci v tejto otázke mohli vyznačiť len jednu z odpovedí.

Najviac zamestnancov zvolilo ako najvýraznejšiu charakteristiku podnikovej kultúry zodpovednosť. Hneď za ňou je tímová práca, o niečo menej ľudí volilo komunikáciu a ešte menej otvorenosť. Najmenej zamestnancov označilo dôveru.

Jednoznačne nám z tohto výsledku vychádza, že aj napriek tomu, že dôvera je na nízkej úrovni, svoju prácu vykonávajú zodpovedne a v tímoch.

Odporúčame zamestnávateľovi robiť postupné kroky pre získavanie si dôvery zamestnancov. Táto úloha je však nesmierne ťažká, najmä v dnešnej dobe, keď zamestnanci sľubom od svojich zamestnávateľov príliš neveria.

7. Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?

Každý človek očakáva za svoje schopnosti plniť zadané úlohy patričné ohodnotenie.

Zamestnanci v tomto podniku nemajú pocit, že by ich vedomosti a zručnosti boli ocenené na úrovni, ktorú by očakávali.

Táto dotazníková otázka môže však vyvolávať zmiešané pocity, pretože sú ľudia, ktorí sa preceňujú a naopak ľudia, ktorí čakajú za svoju prácu až príliš veľa.

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, aký pocit zamestnanci majú a vedenie

podniku môže skúsiť prehodnotiť platy zamestnancov, pokiaľ je to v niektorých prípadoch nevyhnutné.

8. Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á?

Táto dotazníková otázka prakticky nadväzuje na tú predchádzajúcu.

Každý zamestnanec by mal vedieť na základe čoho je hodnotený a čo od neho podnik očakáva.

Výsledok tejto otázky nás prekvapil. Až 41% zamestnancov nevie, aké kritéria firma používa pre ich hodnotenie. Je to vysoké percento.

Tu môžeme navrhnúť zamestnávateľovi, aby jasne vysvetlil zamestnancom, na základe čoho sú hodnotení. Zamestnanci by s týmto mali byť uzrozmenní.

9. Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?

Pokiaľ je systém odmeňovania ako taký nastavený správne, zamestnanci nemajú dôvod nebyť motivovaní. Ak vedia, že budú odmenení pokiaľ splnia stanovenú normu, motivuje ich to splniť zadanú úlohu čo najlepšie.

Výsledok z tejto otázky z dotazníka je jednoznačný. Takmer všetkých zamestnancov systém odmeňovania motivuje.

10. Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?

Pohovory medzi vedúcimi pracovníkmi a zamestnancami už v dnešnej dobe nie sú ničím novým. Môžeme ich zaradiť medzi motivačné prostriedky, kedy zamestnanec nadobúda pocit, že o neho podnik javí záujem aj ako o človeka a nielen ako ľudský faktor vykonávajúci zadané úlohy.

Z prieskumu nám vyšlo, že 57% zamestnancov sa stretáva s vedúcimi pracovníkmi pri pohovoroch. Toto číslo je stále nízke. Nižšie, ako pohovormi, zamestnávateľ spätnú väzbu od pracovníkov nezískava ľahšie.

Preto zamestnávateľovi odporúčame robiť pohovory so zamestnancami systematicky a vytvoriť si na ne časový harmonogram a jednoznačne ich považovať za nutnú súčasť motivácie zamestnancov.

11. Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?

Každý človek chce spravodlivo dostávať odmenu za svoju prácu. Je dôležité, aby zamestnanci rozumeli systému odmeňovania a aby vedeli, že ich práca je adekvátne odmenená, preto systém odmeňovania musí byť odkomunikovaný aj s pracovníkmi.

Výsledok prieskumu jasne ukazuje, že až 72% respondentov označilo, že si myslia, že platová štruktúra v podniku spravodlivá nie je.

Náš návrh pre podnik je oboznámenie zamestnancov s platovou štruktúrou v podniku.

12. Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?

Percento, ktoré nám vyšlo vo výsledku z tejto otázky je úžasné.

Až 96% zamestnancov označilo, že im nadriadení vychádzajú v pracovnom aj osobnom živote v ústrety. Našli sa dvaja respondenti, ktorí tento pocit nemajú.

Keďže bol dotazník anonymný, nemáme žiadne indície, aby sme vedeli, ktorí dvaja respondenti to boli a mohli navrhnúť zamestnávateľovi spôsob riešenia.

13. Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?

Fotky v prílohe diplomovej práce nám približujú, aký sociálny program v minulosti podnik TC Contact poskytoval pre svojich zamestnancov. Je evidentné, že bol bohatý a ľudia ním žili. Vďaka nemu firemná kultúra rástla a podnik bol svojimi aktivitami známy aj vo vonkajšom okolí.

Sociálny program bohužiaľ stratil na intenzite po zasiahnutí už spomínanej finančnej krízy. Preto nás výsledok z tejto otázky vôbec neprekvapil. Až 78% respondentom sociálny program chýba. Zamestnanci boli na sociálny program zvyknutí, takže je prirodzené, že jeho absenciu vnímajú.

Navrhnuť vedeniu môžeme len podľa možností obnoviť svoj sociálny program.

14. Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?

Až 76% respondentov nám v dotazníku označilo, že potrebné pracovné pomôcky má.

No 24% zamestnancov označilo, že im pracovné pomôcky chýbajú, čo je alarmujúca informácia. Zamestnanci predsa musia mať všetko, čo ku svojej práci potrebujú a zamestnávateľ by im mal tieto zabezpečiť. Bez nich nemôžu svoju prácu vykonávať.

Navrhujeme vedeniu urýchlene zistiť, ktoré pomôcky zamestnancom chýbajú a neodkladne túto situáciu vyriešiť.

15. Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?

Zamestnanci v tejto otázke mohli vyznačiť ľubovoľný počet odpovedí.

V čase finančnej krízy a aj po nej sa v podniku značne atmosféra zmenila. Je prirodzené, že sa každý bál o svoju existenciu v podniku, preto sa snažil v podniku udržať, čo naštrbilo vzťahy medzi ľuďmi vo firme. Pravdepodobne preto najviac zamestnancov označilo práve túto odpoveď.

Motiváciu neoznačilo len 7 respondentov. Ostatní by ju chceli zmeniť.

Komunikácia skončila na treťom mieste, ale aj tak je 31 respondentov ešte stále veľa.

Na základe výsledkov je jasné, že všetky tri oblasti, ktoré boli v možnostiach treba zmeniť, pretože ich označilo značné množstvo zamestnancov podniku.

Všetky tri oblasti je možné zmeniť napríklad už spomínaným obnovením sociálneho programu v podniku. Tým, že sa zmení atmosféra v podniku, môže to vylepšiť komunikáciu medzi zamestnancami a tiež ich motiváciu.

16. Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?

Zamestnanci v tejto otázke mohli vyznačiť ľubovoľný počet odpovedí.

Touto otázkou sme chceli zistiť, ktoré výhody sú pre zamestnancov príťažlivé a ktoré preferujú.

Vcelku nás prekvapilo, že zamestnanci pred zvýšením platu uprednostňujú ocenenie zo strany nadriadeného. Je možné, že je to spôsobené touto ťažkou dobou, v ktorej sa ľudia považujú hlavne za pracovnú silu.

Najmenej ľudia pýtajú výmenu skúseností v zahraničí, spoločenské uznanie alebo firemné auto.

Zamestnanci by prijali viac dní dovolenky, príplatky a povýšenie.

Tieto výsledky zamestnávateľovi predložíme a navrhujeme, aby podľa možností tieto výhody zamestnancom v podniku poskytol.

17. Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší?

Zamestnanci v tejto otázke mohli vyznačiť ľubovoľný počet odpovedí.

Bolo pre nás dôležité poznať odpoveď na túto otázku, pretože motívom môžeme označiť všetko, čo človeka podnecuje do činnosti a určuje jej smer a cieľ.

Vôbec nás neprekvapilo, že najviac krížikov dávali zamestnanci pri odpovedi „peniaze“. Bude to pravdepodobne vždy najobľúbenejším motívom aj napriek tomu, že to nemusí byť to najdôležitejšie, čo človeka v práci motivuje.

Istota je to, čo v dnešnej zlej dobe ľuďom v zamestnaní chýba. Preto je práve tá druhým najobľúbenejším motívom.

Priateľský kolektív je veľmi dôležitý. Vďaka nemu sa ľuďom lepšie chodí do zamestnania. Je tiež veľmi dôležitým motivátorom.

Vysoký počet respondentov tiež označilo, že považuje za dôležité osobné postavenie. Na tomto si zakladá veľa ľudí.

Menej respondentov už označilo pracovné výsledky, samostatnosť, odbornosť a tvorivosť.

Táto otázka slúžila najmä vedeniu podniku, aby vedeli, čo je pre ich zamestnancov najdôležitejšie a čo ich k práci najviac motivuje.

5.3 Interpretácia výsledkov

V práci sme stanovili 7 hypotéz. V dotazníku sme použili otázky, vďaka ktorým sme od zamestnancov získali informácie. Na základe výsledkov z dotazníkov postupne vyhodnotíme hypotézy a zistíme, či sa verifikovali alebo falzifikovali.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že zamestnanci nebudú spokojní so mzdovým ohodnotením.

Z dotazníkov sme dostali výsledok, že je $\frac{3}{4}$ zamestnancov, ktorí so mzdovým ohodnotením spokojní nie sú. Graf, ktorý patrí k tejto otázke nám tento výsledok potvrdzuje. Na tomto základe môžeme skonštatovať, že naša hypotéza sa verifikovala.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že zamestnanci nepoznajú kritéria, na základe ktorých sú hodnotení.

Táto vyslovená hypotéza sa nám falzifikovala. Až 59% zamestnancov svoje hodnotiace kritéria pozná.

Hypotéza 3: Predpokladáme, že vďaka ekonomickej kríze, ktorá podnik postihla, zamestnancom chýbajú firemné dni a akcie.

Predpokladali sme správne. Po roku 2009 už zamestnávateľ neorganizoval žiadne firemné dni a akcie pre zamestnancov.

Táto hypotéza sa nám teda verifikovala.

Hypotéza 4: Predpokladáme, že nadriadení vychádzajú zamestnancom v ústrety vo všetkých oblastiach, či v osobnom alebo pracovnom živote.

Táto hypotéza sa nám verifikovala. Kladne odpovedali takmer všetci zamestnanci.

Hypotéza 5: Domnievame sa, že zamestnanci by chceli vo firme najmä zlepšiť pozitívnu atmosféru v podniku, potom motiváciu a nakoniec komunikáciu.

Zamestnanci označili odpovede pri tejto otázke presne tak, ako sme predpokladali. Táto hypotéza sa nám splnila v úplnom znení.

Hypotéza 6: Predpokladáme, že najväčším motívom pre zamestnancov sú peniaze.

Uvedený motív označili úplne všetci zamestnanci podniku. Táto hypotéza sa verifikovala.

Hypotéza 7: Predpokladáme, že zamestnanci prítomnosť firemnej kultúry považujú za dôležitú.

Táto hypotéza sa nám potvrdila. Našťastie väčší počet zamestnancov firemnú kultúru v podniku považuje za dôležitú.

5.4 Odporúčania pre prax

Ciele a vízia podniku by rozhodne nemali ostať v tajnosti. Sú to dôležité informácie pre všetkých, ktorí v podniku akokoľvek pôsobia. Všetci musia vedieť, kam podnik smeruje a čo chce dosiahnuť. Oboznámenie zamestnancov s touto skutočnosťou je jedna z najdôležitejších úloh vedenia podniku. Pokiaľ zamestnanci nemajú tušenie o tom, čo podnik zamýšľa, pôsobí to na nich demotivujúco. Odporúčame podávať tieto informácie zamestnancom priebežne.

Zamestnanci často nie sú so svojim mzdovým ohodnotením spokojní. Zamestnávateľa používajú rôzne tarifné stupnice a svoje interné smernice, ktoré zákony nevedia ovplyvniť. V podniku, v ktorom sme robili prieskum, zamestnanci spokojní so mzdovým ohodnotením nie sú. Rovnako bol veľký počet zamestnancov, ktorí nevedia, na základe čoho ich zamestnávateľ hodnotí a čo by mali spĺňať pre to, aby sa im možno podarilo mať vyšší príjem. V tomto prípade sa dá odporučiť vedeniu podniku komunikovať na túto tému so zamestnancami.

Ozrejmiť im, aké hodnotiace kritéria zamestnávateľ uplatňuje a vypočúť si ich predstavu o mzdovom ohodnotení.

Podnik TC Contact dlhé roky zamestnancom pravidelne organizoval firemné dni a akcie. Firemná kultúra týmto rástla a vzťahy medzi zamestnancami sa týmto prehlbovali a utužovali. Platilo to do roku 2009, kým podnik nezasiahla finančná kríza. Táto činnosť podniku, kedy pracovníci mali možnosť zobrať na firemné dni aj svojich členov rodiny a stretnúť sa s kolegami aj v celkom inej situácii, zamestnancom chýba. Zamestnávateľ má aj po troch rokoch evidentný problém túto činnosť obnoviť. Obnova v tejto oblasti je veľmi náročná, lebo vzťahy medzi vedením a zamestnancami boli značne naštrbené. Panuje tu nedôvera k vedeniu podniku zo strany zamestnancov. Môžeme odporučiť len pomalé a postupné obnovovanie sociálneho programu pre pracovníkov podniku, čo môže tiež postupne zmeniť medzilidské vzťahy v celom podniku.

Pozitívna atmosféra v podniku ide ruka v ruke s motiváciou a komunikáciou. Aby sa toto všetko mohlo zlepšiť a bolo na dobrej úrovni, zamestnávateľ sa musí o svojich zamestnancov starať vo všetkých smeroch. To ale neznamená, že zamestnanci budú len v pozícii prijímateľa. Je potrebné, aby medzi zamestnávateľom a zamestnancom fungovala vzájomná interakcia. Obaja musia vedieť, čo od toho druhého očakávajú a robiť všetko preto, aby bola spokojnosť na oboch stranách. Toto sa dá dosiahnuť správnou komunikáciou.

Každý zamestnávateľ by mal mať záujem poznať ľudí, ktorí pre neho pracujú. Pravidelné pohovory so zamestnancami sú čoraz častejšie využívané pre získavanie spätnej väzby, ktorá je pre zamestnávateľa cenná. Vďaka nej sa môže dozvedieť skutočnosti, ktoré nemá šancu inak zistiť. Odporúčame túto skutočnosť neprehliadať a intenzitu pohovorov ešte zvýšiť a systematicky naplánovať.

Pomôcky a nástroje sú pre zamestnancov záležitosťami, ktoré ku svojej práci potrebujú. V prieskume nám vyšlo, že zamestnanci nemajú všetky pracovné pomôcky, ktoré potrebujú, preto odporúčame zamestnávateľovi zistiť, ktoré to sú a neodkladne ich pracovníkom zabezpečiť.

ZÁVER

Cieľom každého podniku je dosahovať čo najlepšie výsledky. Podnik sú vlastne ľudia, ktorí všetky činnosti vykonávajú, preto sú pre podnik bohatstvom. Každý zamestnávateľ by sa mal snažiť, aby boli zamestnanci v práci spokojní a zžili sa s podnikom. Preto by mali mať v práci dobré podmienky a vo svojom zamestnaní sa cítiť dobre.

Pre vedenie ľudí podniky využívajú ako nástroj práve motiváciu. Vedie ľudí k dobrovoľnej a efektívnej práci. Motiváciu ovplyvňuje odmena za prácu, pracovné prostredie, vzťahy medzi ľuďmi, bezpečnosť pri práci, ale aj politika organizácie. Motivovať pracovníka môže vedúci nadriadený pochvalou, povzbudením alebo vypočutím návrhov na zlepšenie.

V minulosti nebola podniková kultúra tak veľmi preferovaná. Napriek tomu, že ju podniky veľmi nevnímali, prítomná bola vždy. No neskôr teoretici a manažéri zistili, že firemná kultúra je pre vedenie ľudí dôležitá a ľudský faktor ako taký má v podnikaní veľký význam.

Priateľské poľapkanie po ramene dnes už ale zamestnancom nestačí. Adekvátnu odmenu očakávajú za svoju vykonanú prácu všetci. Peňažná odmena je najčastejšie využívaná. No podniky využívajú odmeny aj vo forme benefitov a výhod.

Podnik TC Contact, ktorého vedenie nám umožnilo urobiť prieskum na jeho pôde, postihla v roku 2009 finančná kríza tak, ako mnoho podnikov v Slovenskej republike a zahraničí. Postihla podnik v ekonomickej oblasti, ale tiež zasiahla oblasť firemnej kultúry a tým pádom aj motivácie zamestnancov. Bolo to obdobie, kedy podnik musel robiť opatrenia v rámci šetrenia, aby sa mu podarilo prekonať problémy. S niekoľkými zamestnancami podnik rozviazal pracovný pomer a ostatní sa museli prispôbiť znížením platu a obmedzením výhod a benefitov. V tom čase v podniku panovala zlá atmosféra a každý sa bál o svoje zamestnanie.

V súčasnosti sa podnik snaží dostať na úroveň, ako bol pred krízou. Tento cieľ však určite bude patriť do cieľov dlhodobých, pretože jazvy, ktoré vznikli sa budú hojiť dlhý čas.

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY

COLEMAN, R. - BARRIE, G. 1995. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management press, 1995. ISBN 80-85603-91-8

EVANGELU, J. E. 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6

HALÍK, J. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2

KOUBEK, J. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9

NĚMEC, V. 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7

PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X

ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-07

VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6

VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY

BIELIK, P. – BANDLEROVÁ, A. – BELICA, M. – ŠIMO, D. 2001. *Podnikovo hospodárska teória agrokomplexu*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2001. ISBN 80-7137-861-5

ČIHOVSKÁ, V. - HANULÁKOVÁ, E. - LIPIANSKA, J. 2001. *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001. ISBN 80-88984-24-6

DUDINSKÁ, E. – JARAB, J. – BUDAJ, P. – ŠPÁNIK, M. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. ISBN 978-80-7165-831-3

DZURÁKOVÁ UZUNOVOVÁ, N. 2010. *Firemná kultúra ako motivačný faktor vo vybranom podniku*. Bakalárska práca. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.

GOZORA, V. 2000. *Podnikový manažment*. Nitra: SPU Nitra, 2000. ISBN 80-7137-690-6

HELLER, R. 2005. *Príručka manažéra*. Banská Bystrica: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0882-X

KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7

KOLLÁRIK, T. 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Roh, 1986.

KOLLÁRIK, T. 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK, 2002. ISBN 80-223-1731-4

KOWALCZUK, R. 1973. *Psychológia v práci s ľuďmi*. Bratislava: Roh, 1973.

LETOVANCOVÁ, E. 2002. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2002. ISBN 80-223-1725-X

LUKNIČ, A. S. 1994. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. Slovak Academic Press, s.r.o, 1994. ISBN 80-85665-30-1

PICHŇA, J. 1994. *Základy personalistiky I*. Bratislava: Sofa, 1994. ISBN 80-85752-05-0

PRÍGL, A. 1997. *Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na ľudské zdroje*. Žilina: Edičné stredisko Žilinskej univerzity, 1997. ISBN 80-7100-402-2

SEDLÁK, M. 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2001. ISBN 80-89047-18-1

SZARKOVÁ, M. 2009. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava: Sprint dva, 2009. ISBN 978-80-89393-00-8

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%2010_2006/motivacia.htm,
6.2.2012

http://www.psychostudia.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=7:stick-to-the-code&catid=1:latest-news, 5.2.2012

<http://www.kankan.sk/clanok/psychologia/organizacna-kultura/16870>,
4.2.2012

<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firemnu-kulturu-musia-zamestnanci-pochopit-a-manazeri-nou-zit.html>, 1.2.2012

http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%207-8_2006/vnutorna.htm,
8.1.2012

http://spravy.pravda.sk/sk_ekonomika.asp?c=A061128_142755_sk_pkariera_p17, 24.01.2012

<http://www.jobdnes.sk/clanok/1503/firemna-kultura-a-firemne-hodnoty-zijeme-ich-naozaj.html>, 05.01.2012

<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firemna-kultura-je-velka-neznama.html>, 06.02.2012

http://www.sodexo.sk/sksk/sluzby/zamestnanecke-benefity_darceky/zamestnanecke-benefity_darceky.asp, 4.2.2012

http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Chovanec1/pdf_doc/99.pdf, 2.2.2012

<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>, 7.2.2012

<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>, 3.2.2012

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. č. 1: Súvislosť sily motivácie a výkonu	13
Obr. č. 2: Porovnanie Maslowovho a Alderferovho pohľadu na teóriu potrieb	15
Obr. č. 3: Herzbergova dvojfaktorová analýza	16
Obr. č. 4: Organizačná štruktúra podniku	51
Obr. č. 5: Budova podniku	IV
Obr. č. 6: Logo podniku	IV
Obr. č. 7: Totem	V
Obr. č. 8: Kúsok domova, ktorú si zamestnanci prinášajú do práce	V
Obr. č. 9: Vianočná výzdoba v jedálni	VI
Obr. č. 10: Vianočná výzdoba a recepcná.....	VI
Obr. č. 11: Športovci – cyklistický oddiel	VII
Obr. č. 12: Vianočný večierok v Piešťanoch, rok 2008	VII
Obr. č. 13: Deti z detského domova za jedným stolom s majiteľom podniku	VIII
Obr. č. 14: Firemný deň v Bašovciach, 2008	VIII
Obr. č. 15: Firemný deň v Ratnovciach	IX
Obr. č. 16: Deň detí v Kočovciach, 2008, „Deti – príroda – spoločnosť“..	IX
Obr. č. 17: Deň detí v Kočovciach, 2008, „Deti – príroda – spoločnosť“ – spolupráca s hasičským zborom SR	IX
Obr. č. 18: Ministerka práce, sociálnych vecí a rodiny, Kočovce 2008 ..	X
Obr. č. 19: Deň detí v Kočovciach – spolupráca s políciou, 2008	X
Obr. č. 20: Cesta rozprávkovým lesom	X
Obr. č. 21: Darčeky pre spolupracovníkov	XI
Obr. č. 22: Oslavy jubileí	XI
Obr. č. 23: Hippoterapia	XII
Obr. č. 24: Hippoterapia	XII
Obr. č. 25: Hippoterapia	XII

Zoznam tabuliek

Tab. č. 1: Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?	62
Tab. č. 2: Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?	64
Tab. č. 3: Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?	65
Tab. č. 4: Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?	66
Tab. č. 5: Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?	67
Tab. č. 6: Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?	68
Tab. č. 7: Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?	69
Tab. č. 8: Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á? ..	70
Tab. č. 9: Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?	71
Tab. č. 10: Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?	72
Tab. č. 11: Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?	73
Tab. č. 12: Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?	74
Tab. č. 13: Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?	75
Tab. č. 14: Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?	76
Tab. č. 15: Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?	77
Tab. č. 16: Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?	78
Tab. č. 17: Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší?	79

Zoznam grafov

Graf č. 1: Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?	63
Graf č. 2: Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?	64
Graf č. 3: Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?	65
Graf č. 4: Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením vašej práce?	66
Graf č. 5: Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?	67
Graf č. 6: Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku?	68
Graf č. 7: Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?	69
Graf č. 8: Sú Vám známe kritéria, na základe ktorých ste hodnotený/á? ...	70
Graf č. 9: Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?	71
Graf č. 10: Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?	72
Graf č. 11: Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?	73
Graf č. 12: Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?	74
Graf č. 13: Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?	75
Graf č. 14: Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?	76
Graf č. 15: Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili?	77
Graf č. 16: Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete?	78
Graf č. 17: Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší?	80

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník	I
Príloha B – Firemné fotky	IV

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený zamestnanec, vážená zamestnankyňa,

Obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý sa Vám dostal do rúk. Slúži k našej diplomovej práci, ktorá bude spracovaná na tému „Firemná kultúra a odmeňovanie ako motivačný faktor vo firme TC Contact“ na Univerzite Jána Amosa Komenského v Prahe.

Na základe výsledkov, ktoré vyhodnotíme, môže Váš zamestnávateľ urobiť kroky, ktoré povedú k zlepšeniu situácie, preto Vás prosíme o pravdivé a objektívne vyplňovanie dotazníka.

Dotazník je ANONYMNÝ !

V dotazníku sú otázky, ktoré majú viac možností odpovede. Pokiaľ sa Vám do odpovede hodí viac možností, pokojne označte aj viac odpovedí. Nachádzajú sa v ňom aj otvorené otázky, do ktorých sa dá na vybodkované pole napísať odpoveď. Je to priestor, kde môžete vyjadriť svoj názor.

Prosím o ich vyplnenie. Tieto odpovede sú pre nás dôležité.

1. Ako dlho pracujete u svojho zamestnávateľa?

- 1-3 roky
- 4-6 rokov
- 7-9 rokov
- 10-15 rokov
- viac ako 15 rokov

2. Ste stotožnený/á s víziou a cieľmi Vášho zamestnávateľa?

- Áno
- Nie

3. Ako vnímate firemnú kultúru vo Vašom podniku?

- ako nedôležitý faktor, ktorý nemá vplyv na úspešnosť podniku
- ako veľmi dôležitý faktor úspešnosti podniku

4. Ste spokojný/á so mzdovým ohodnotením Vašej práce?

- Áno
- Nie

- 5. Ako hodnotíte súčasnú úroveň firemnej kultúry vo Vašom podniku?**
- Vyhovujúca
 - Nevyhovujúca
- 6. Ktorá je najvýraznejšia charakteristika firemnej kultúry vo Vašom podniku? (označte prosím len jednu z odpovedí)**
- Komunikácia
 - Otvorenosť
 - Dôvera
 - Tímová práca
 - Zodpovednosť
- 7. Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?**
- Áno
 - Nie
- 8. Sú Vám známe kritériá na základe ktorých ste hodnotený/á ?**
- Áno
 - Nie
- 9. Motivuje Vás systém odmeňovania k vyšším pracovným výkonom a rastu Vašej produktivity práce?**
- Áno
 - Nie
- 10. Uskutočňujú s Vami Vaši nadriadení pohovory, v rámci ktorých získavajú od Vás spätnú väzbu?**
- Áno
 - Nie
- 11. Myslíte si, že platová štruktúra v podniku je spravodlivá a primeraná?**
- Áno
 - Nie
- 12. Vychádzajú Vám Vaši nadriadení v ústrety, či už v pracovnom alebo osobnom živote?**
- Áno
 - Nie
- 13. Máte pocit, že zamestnávateľ zabezpečuje dostatočný sociálny program?**
- Áno
 - Nie
- 14. Máte všetky potrebné pracovné pomôcky?**
- Áno
 - Nie

15. Čo by ste radi u Vášho zamestnávateľa vylepšili? (viacero odpovedí je možných)

- motiváciu
- komunikáciu
- pozitívnu atmosféru v podniku

16. Ktoré z nasledujúcich výhod uprednostňujete? (viacero odpovedí je možných)

- zvýšenie platu
- povýšenie
- príplatky
- viac dní dovolenky
- ocenenie zo strany Vášho priameho nadriadeného
- spoločenské uznanie
- výmena skúseností v zahraničí
- firemné auto

17. Ktorý motív je pre Vás v práci najdôležitejší? (viacero odpovedí je možných)

- Peniaze
- Osobné postavenie
- Pracovné výsledky
- Priateľský kolektív
- Istota
- Odbornosť
- Samostatnosť
- Tvorivosť

Ďakujeme za Vašu ochotu odpovedať.

Príloha B – Firemné fotky



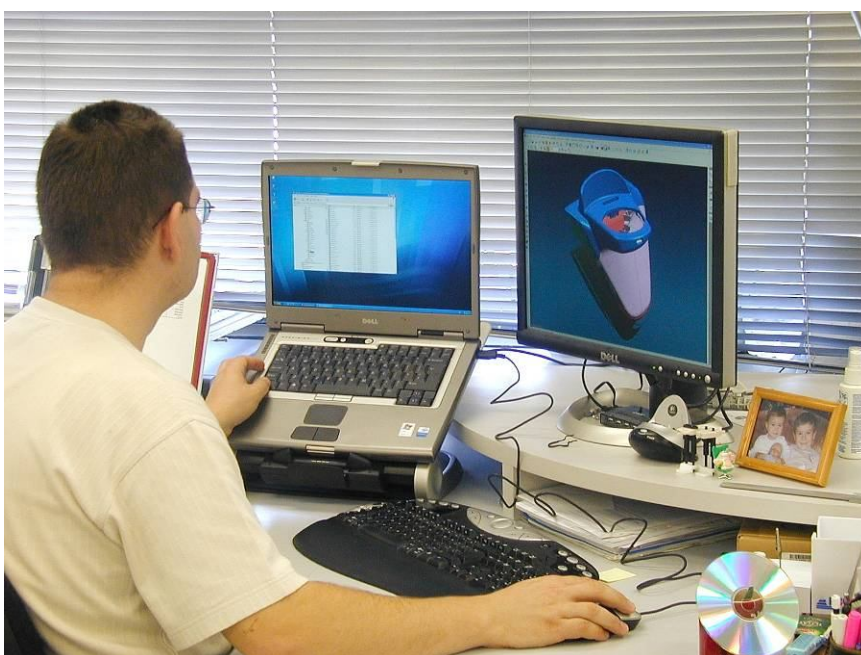
Obr. č. 5: Budova podniku



Obr. č. 6: Logo podniku



Obr. č. 7: Totem



Obr. č. 8: Kúsok domova, ktorý si zamestnanci prinášajú do práce



Obr. č. 9: Vianočná výzdoba v jedálni



Obr. č. 10: Vianočná výzdoba a recepčná



Obr. č. 11: Športovci – cyklistický oddiel



Obr. č. 12: Vianočný večierok v Piešť'anoch, rok 2008 (na fotke som ja)



Obr. č. 13: Deti z detského domova za jedným stolom s majiteľom podniku



Obr. č. 14: Firemný deň v Bašovciach, 2008



Obr. č. 15: Firemný deň v Ratnovciach



Obr. č. 16: Deň detí v Kočovciach, 2008
 „Deti – príroda - spoločnosť“



Obr. č. 17: Deň detí
 v Kočovciach, 2008
 „Deti – príroda - spoločnosť“
 spolupráca s hasičským zborom SR



Obr. č. 18: Ministerka práce, sociálnych vecí a rodiny, Kočovce 2008



Obr. č. 19: Deň detí v Kočovciach Spolupráca s políciou SR, 2008



Obr. č. 20: Cesta rozprávkovým lesom



Obr. č. 21: Darčeky pre spolupracovníkov



Obr. č. 22: Oslavy jubileí



Obr. č. 23: Hippoterapia



Obr. č. 24: Hippoterapia



Obr. č. 25: Hippoterapia

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Nadežda Dzuráková Uzunovová

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: externá

Názov práce: Firemná kultúra a odmeňovanie ako motivačné faktory vo firme
TC CONTACT

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 84

Celkový počet strán príloh: 12

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 10

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 16

Počet internetových zdrojov: 12

Vedúci práce: PhDr. Jana Urbanovský