

UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Daša Halabrínová

Návrh systému odmeňovania

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Daša Halabrnová

Motion compensation system

Prague 2013

The Bachelor Work Supervisor:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku 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 svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Pod'akovanie

Chcela by som poďakovať svojej vedúcej bakalárskej práce pani Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá systémom odmeňovania v konkrétnej spoločnosti. Rozoberá teórie, metódy motivácie, typy, funkcie a metódy hodnotenia pracovníkov, mzdu, funkcie mzdy a samozrejme systém odmeňovania. V praktickej časti sú využité teoretické poznatky vo forme anonymného dotazníka. V závere práce je podrobne rozpísaný návrh prieskumu, prieskumné otázky, prieskumná vzorka, výsledky prieskumu a navrhnutie riešenia pre danú spoločnosť.

Kľúčové pojmy

Faktory motivácie, funkcie mzdy, hodnotenie, hodnotenie práce, hodnotenie zamestnancov, minimálna mzda, motivácia, motivačné prvky, mzda, mzdové formy, mzdové systémy, odmena, odmeňovanie, systém odmeňovania, teórie motivácie.

Annotation

Bachelor thesis deals with the remuneration system in a particular company. It analyzes the theories, methods of motivation, types, functions and methods of performance evaluation, salaries, payroll functions and of course the system of remuneration. The partical part is used in the theoretical knowledge in the form of an anonymous questionnaire. At the end of the worksheet you will find a detailed draft of the survey, exploratory questions, the survey sample, survey results and suggested solutions for a particular company.

Key words

Factors of motivation, payroll functions, evaluation, assesment work, evaluation of employees, minimum wage, motivation, incentives, wages, payroll forms, poyroll systems, reward, remuneration, reward system, motivation theories.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	10
1. MOTIVÁCIA	10
1. 1 Teórie motivácie.....	11
1. 2 Faktory motivácie.....	13
2. HODNOTENIE	16
2. 1 Typy, funkcie a možnosti hodnotenia pracovníkov	18
2. 2 Metódy hodnotenia pracovníkov	20
2. 3 Hodnotenie práce.....	21
3. ODMEŇOVANIE.....	22
3. 1 Systém odmeňovania	24
3. 2 Mzda, tvorba mzdy a jej funkcie	27
3. 3 Mzdové formy	28
3. 4 Pohnútkové mzdové systémy	30
PRAKTICKÁ ČASŤ	32
4. PRIESKUM A JEHO REALIZÁCIA	32
4. 1 Cieľ, otázky a hypotézy prieskumu	33
4. 2 Prieskumná vzorka, metodika a spôsob zberu dát	34
4. 3 Realizácia a výsledky prieskumu	35
4. 4 Overenie hypotéz a navrhnutie riešenia	46
ZÁVER	52
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	54
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	55
ZOZNAM PRÍLOH	56

ÚVOD

Tému „Návrh systému odmeňovania“ som si vybrala z dvoch dôvodov. Jedným z nich je, že pre väčšinu pracujúcich ľudí je odmeňovanie za vykonanú prácu tým najlepším ohodnotením, aj ja patrím do tejto skupiny. A druhým dôvodom je, že v spoločnosti, v ktorej pracujem, zamestnanci nie sú veľmi spokojní s celkovým odmeňovaním, preto ma veľmi zaujíma, akým spôsobom by som mohla zlepšiť systém odmeňovania v spoločnosti a čo všetko zahŕňa. Odmeňovanie je ohodnotenie zamestnanca za vykonanú prácu. Môže byť realizované peňažnou alebo materiálnou formou. Zamestnanci viac preferujú peňažnú formu. S odmeňovaním úzko súvisia aj hodnotenie a motivácia. Preto v práci rozoberám všetky tri prvky osobitne. Hlavným cieľom práce bude zlepšenie a samotné vyzdvihnutie motivačných prvkov v spoločnosti, prípadne zavedenie nových prvkov, zmena hodnotenia zamestnancov a ich práce a nakoniec aj samotný návrh v systéme finančného odmeňovania.

Bakalárska práca bude rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť bude obsahovať poznatky získané z použitej literatúry. V podstate bude rozdelená na tri hlavné kapitoly, ktoré sú motivácia, hodnotenie a odmeňovanie, keďže všetky tri prvky na seba navzájom nadväzujú. Úspešné odmeňovanie začína motivovaním zamestnanca, pokračuje jeho hodnotením a pri pozitívnom výsledku dôjde k odmeňovaniu. Keďže na témy motivácia, hodnotenie a odmeňovanie dokážem nájsť neobmedzené množstvo materiálov, zameriam sa hlavne na poznatky, ktoré budem môcť využiť v praktickej časti. V prvej kapitole dám veľký dôraz na faktory motivácie, kde patrí aj výška mzdy. Druhá kapitola bude zameraná hlavne na spôsob hodnotenia zamestnanca a zároveň aj hodnotenia jeho práce. Posledná kapitola v teoretickej časti bude tá najpodstatnejšia a tou je odmeňovanie a s ním spojený systém odmeňovania.

Praktická časť bude založená na prieskume v spoločnosti, ktorý bude realizovaný formou anonymného dotazníka. Stanovím si cieľ prieskumu, otázky a hypotézy, ktoré sú predmetom prieskumu. Tieto hypotézy budú vyhodnotené na konci práce spolu s navrhnutím riešenia, ktoré bude zistené na základe

porovnania výsledkov prieskumu a informácií, získaných od konateľky spoločnosti.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 MOTIVÁCIA

Motivácia je úzko spätá s hodnotením a odmeňovaním zamestnancov. Podľa Porvazníka (1999) je motivácia odvodená od latinského slova „movare“, čo v preklade znamená pohybovať sa, hýbať sa. Viazá sa na vyvolávanie aktivity človeka, na organizovanie a usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom, na určitý cieľ. Je to proces pôsobenia medzi subjektmi manažmentu. Vyznačuje sa rôznymi prejavmi ako sú ekonomické, biologické, sociologické, fyziologické, psychologické a ďalšie. Ako opisuje Živčicová (2011, s. 60): „*Motivácia (motio – pohyb, duševný vznet, vášeň) sa vzťahuje na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, k čomu má odpor, čo sa snaží dosiahnuť, aké má ideály. Samotné rozdiely v správaní a jeho výsledkoch sú u človeka veľmi často spôsobené práve rozdielmi v motivácií toho ktorého človeka.*“

„*Človek vedome (ale aj podvedome) vyvíja aktivity, aby uspokojil predovšetkým svoje prioritné a sekundárne potreby. Medzi prioritné potreby patria: fyziologická potreba potravy, vody, spánku a strechy nad hlavou. Ostatné potreby možno označiť ako sekundárne, medzi ktoré patrí: sebaúcta, spoločenské postavenie, priateľstvo, štedrosť, úspešnosť a túžba po sebauplatnení. Intenzita a rozsah týchto potrieb sú u ľudí rozdielne a v priebehu času sa menia.*“ (PORVAZNÍK, 1999, s. 376)

Ako opisuje Porvazník (1999), rozlišujú sa dva smery motivácie:

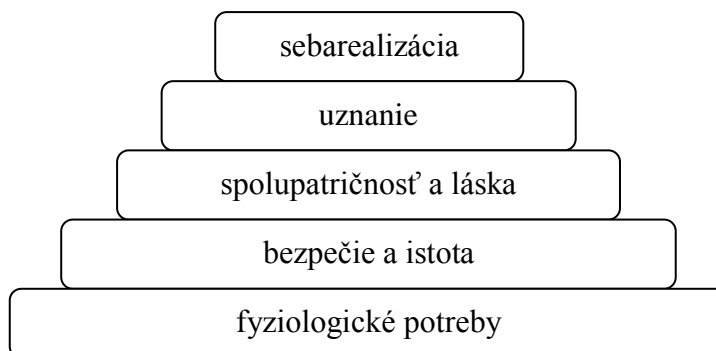
- 1) **poznávanie motivačných príčin**, na tento prvý smer sa zameriavajú školy, ktoré zakladajú na Alderferovej, Herzbergerovej, Maslowovej a McClellandovej teórii potrieb a Ouchiho teórii Z (niektoré z týchto teórií si opíšeme v podkapitole Teórie motivácie),
- 2) **priebeh motivačného procesu**, pri tomto smere školy vychádzajú zasa z Adamsovej, Lawlerovej, Porterovej a Vroomovej teórie.

Ako opisuje Bělohlávek (2005) veľa pracovníkov sa domnieva, že jedinou motiváciou sú peniaze. U väčšiny zamestnancov to tak určite je, ale nájdu sa tiež zamestnanci, ktorí si viac cenia napríklad osobného postavenia, pracovných výsledkov, priateľstva, istota (netúžia po vysokom postavení), odbornosť, samostatnosť, tvorivosť a potešenia zo svojich záľub.

1.1 Teórie motivácie

Podľa Živčicovej (2011), potreby patria medzi najvýznamnejšie motívy, ktoré ovplyvňujú ľudské konanie. Najprv treba uspokojiť primárne potreby a potom sekundárne, tak ako to opisuje Maslow vo svojej Maslowovej teórii potrieb (viď obrázok 1 na strane 11).

Obrázok 1: Maslowova hierarchia potrieb



Zdroj: ŽIVČICOVÁ, E. *Základy psychológie*. 1. vyd. Trenčín : FSEV TnUAD, 2011, s. 61

Maslowova hierarchia potrieb - podľa Bělohlávka (2005), pre uspokojenie potrieb pracovníkov, je dôležité využívať jednotlivé úrovne Maslowovej hierarchie potrieb:

- fyziologické potreby: ochrana zdravia, odstraňovanie rizika a škodlivých vplyvov na pracovisku, ochranné pomôcky,
- potreby bezpečia a istoty: dobrá perspektíva firmy, na zaistenie zamestnania pre pracovníkov do budúcnosti,

- potreba spolupatričnosti a láska: na vytváranie dobrých vzťahov na pracovisku, patriť k nejakej skupine – kultúrne akcie,
- potreba uznania: peniaze, pochvala, mať isté práva a rešpekt,
- potreba sebarealizácie: realizovanie samého seba, dobrá organizácia práce, ktorá mu umožní ukázať svoje schopnosti.

Herzbergerova teória - ako píše Porvazník (1999) sa od Maslowovej teórie líši veľmi podstatne. Rozlišujú sa v nej:

- satisfaktory (motivátory): sa vzťahujú k obsahu práce a vyvolávajú uspokojenie, ako je napríklad uznanie, úspech, pracovné výsledky, povýšenie,
- hygienické faktory môžu prinášať aj neuspokojenie, čo pri satisfaktoroch nie je možné. Ide hlavne o kvalitu riadenia, medziľudské vzťahy, odmeňovanie, pracovné podmienky, pracovné postavenie, životný štýl a pod. Pri týchto faktoroch ak sa neuspokojujú v dostatočnej miere, dochádza k neuspokojeniu ale aj naopak môže dôjsť k maximálnej spokojnosti pri uspokojení v dostatočnej miere.

McClellandova teória – patrí taktiež medzi známe teórie motivácie. Snažil sa vychádzať z troch druhov potrieb (Porvazník, 1999):

- potreby moci: zamestnanec stavia na svojich silách, ako aj na silách ostatných spolupracovníkov, zameriava sa na prínos,
- potreby obľúbenosti: sú spojené s radosťou z dobrých vzťahov v kolektíve, ale aj v pozícii manažéra, avšak neznamená zľavovanie z požiadaviek či už voči ostatným ale ani voči sebe samému,
- potreby úspechu: sú úzko prepojené s prijímaním zložitejších úloh, ktoré sú spojené s určitým rizikom, oceňovaním seba samého a želaním byť informovaný o svojom výkone.

1.2 Faktory motivácie

Podľa Sedláka a kolektívu (1995, s. 111): „*Motivácia človeka k práci závisí od viacerých faktorov. G. Wöhe vymedzuje tieto štyri faktory motivácie k práci:*

- 1) *výber pracovníkov,*
- 2) *pracovné podmienky,*
- 3) *výška mzdy,*
- 4) *sociálne služby.*

Podnik tak má štyri okruhy problémov, ktoré musí riešiť.“

Výber pracovníkov - je prvým krokom, ktorý musí personálny manažér urobiť. Podľa Majdúchovej a Neumannovej (2008, s. 48, 49) možno povedať: „*Získavanie a výber pracovníkov je procesom realizácie zámerov personálnej politiky a stratégie. Východiskom sú informácie o potrebe pracovníkov, ich štruktúre a o zdrojoch pracovných síl, a to (vonkajších: absolventi škôl, uvoľnení pracovníci z iných organizácií, pracovníci, ktorí chcú zmeniť zamestnanie a pod.) a vnútorných (pracovníci uvoľnení v dôsledku technického rozvoja, zmien v štruktúre výroby, organizačných zmien a pod.).“*

Sedlák a kolektív (1995) hovoria o vyplývajúcom význame výberu pracovníkov zo vzájomnej závislosti medzi hospodárskym prínosom a stupňom spokojnosti jednotlivých pracovníkov. Podnik určuje predovšetkým kvalitu a efektívnosť pracovného výkonu pracovníkov a vytvára tým jeden z najdôležitejších predpokladov pre svoj hospodársky úspech. Pretože nie každá úloha je vhodná pre každého pracovníka. Z toho môže pre pracovníka vyplývať úspech alebo neúspech a pre podnik hospodárska výhoda alebo nevýhoda.

Výber pracovníkov sa skladá z týchto základných krokov (Sedlák a kolektív, 1995):

- analýza požiadaviek, ktoré kladie pracovné miesto na pracovníka,
- získavanie širšieho okruhu kandidátov,
- analýza schopností uchádzačov (skúška spôsobilosti),
- rozhodnutie o výbere.

Majdúchová, Neumannová (2008) hovoria o činnostiach spojených s výberom pracovníkov, ktoré majú vplyv na celú činnosť podniku. Podnik sa vtedy kontaktuje so širšou verejnosťou. Súčasťou jeho imidžu sa stáva spôsob jeho postupu, serióznosť k uchádzačom aj k vlastným zamestnancom a ovplyvňujú predpoklady na získanie kvalitných pracovníkov.

Pracovné podmienky - podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008, s. 50):
„Tvorba optimálnych pracovných podmienok je úlohou organizácie práce, ktorá sa opiera o výsledky viacerých vied o práci. Organizácia práce je interdisciplinárna vedná disciplína, ktorá využíva teoretické poznatky spoločenských, prírodných a technických vied, napr. pracovného práva, medicíny a hygieny práce, psychológie a fyziológie práce.“ Pri narušenej pracovnej klíme bude ohrozená činnosť podniku. Závisí to napríklad od toho, ak vládne medzi zamestnancami závisť, nedôvera prípadne ak nadriadený znevažuje ľudskú dôstojnosť pracovníkov, ak sa k nim správa nespravodlivo. (Sedlák a kolektív, 1995)

Výška mzdy - je v trhovej ekonomike považovaná predovšetkým ako cena práce. Mzdu v orientácii na interdisciplinárne prístupy môžeme brať z dvoch pohľadov, a to mzda ako národohospodárska kategória v oblasti mzdovej politiky (napr. mzdová regulácia, stanovenie minimálnych mzdových taríf) a mzda ako podnikovohospodárska kategória (mzda je odmena za prácu, mzda je podnikovým základom a mzda je výdavok podniku). (Majdúchová, Neumannová, 2008) Ako hovoria Sedlák a kolektív (1995) výška mzdy závisí od dvoch rozdelení činiteľov, a to na trhové činitele (mzda je cena práce, ktorá závisí od situácie na trhu práce a od efektívnosti podnikania) a mimotrhomé činitele (ovplyvňujú ju aj prvky ako sú profesia, kvalifikácia, výkonnosť, vek, získané a vrodené schopnosti a iné).

Podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008, s. 55) je vymedzenie mzdy určené Zákonníkom práce: *„Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.“*

Sociálne služby - pojem podnikové sociálne služby definujú komplex činností, ktoré svojim pracovníkom a ich rodinným príslušníkom poskytuje podnik. Podnikové vzdelávanie patrí k hlavným sociálnym službám na formovanie profesijne orientovaných znalostí a zručností. (Majdúchová, Neumannová, 2008) Sedlák a kolektív (1995, s. 114) hovoria: „*Podnikové sociálne služby sa poskytujú zamestnancovi na základe jeho príslušnosti k sociálnemu systému podniku. Možno ich poskytovať v rôznych formách, napr. ako služby podnikovej jedálne, podnikovej knižnice, podnikového športového areálu, ale aj v podobe vyplácania finančných čiastok pri výchove dieťaťa atď.*“

2 HODNOTENIE

V riadení podnikovej spoločnosti sa v súčasnosti dáva čo najviac do pozornosti hodnotenie pracovníkov, ktoré je veľmi úzko prepojené taktiež s motiváciou a odmeňovaním pracovníkov. Podľa Pichňu (1994, s. 110): *„Hodnotenie pracovníkov je komplexné posúdenie ich pracovnej spôsobilosti pre pracovné využitie a pre ich osobnú a pracovnú sebarealizáciu.“* Čiže pri odmeňovaní je najdôležitejším faktorom. Dôležitým predpokladom úspešnej práce je neustále hodnotenie pracovníkov a ich pracovných výsledkov. Ak je pracovník sústavne hodnotený, nemá sklony k stagnácii a podpriemernosti. (Pichňa, 1994) Hodnotenie je významnou zložkou pri vytváraní miezd, a to:

- hodnotenie osoby pracovníka, jeho schopností plnenia si povinností, ktoré vyplývajú z pracovného pomeru, ale taktiež aj predpokladov zvyšovania odbornej úrovne, hodnotenia jeho iniciatívy,
- hodnotenie jeho práce, ktoré je spojené s kvalitou a kvantitou jeho práce. *„Hodnotenie práce začína popisom a analýzou práce a umožňuje komparáciu medzi rôznymi druhmi prác v organizácii.“* (PILKOVÁ a kolektív, 1994, s. 164)

Účel hodnotenia - podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008, s. 64) podmieňujú niektoré faktory:

- *„pracovník a zamestnávateľ musia mať o hodnotenie skutočný záujem, nemali by ho považovať za niečo, čo v konečnom dôsledku neprinesie žiaden efekt,*
- *hodnotenie musí byť vždy prostriedkom na zlepšenie výkonu a nie cieľom,*
- *hodnotenie sa musí realizovať prostredníctvom vhodných metód a musí byť objektívne.“*

Pilková a kolektív (1994) hovoria o dvoch kritériách hodnotenia, **objektívne**, ako sú záťaž, vzdelanie, pracovné podmienky a pod. a čiastočne **subjektívne**, ako sú zodpovednosť, vytrvalosť, oddanosť, rozumové schopnosti, ktoré nie je možné objektívne ohodnotiť. Hodnotenie navádza riadiacich pracovníkov k tomu aby sústavne sledovali problémy pracovníkov v úsilí spoznať ich prácu, nedostatky v práci, riešiť príčiny ich vzniku a spoločne hľadať riešenie na odstránenie nedostatkov. (Pichňa, 1994) Hodnotenie je proces, ktorý podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008) môže prebiehať v týchto dvoch formách:

- 1) formálny proces (normalizovaný), v ktorom ide o štandardné posúdenia pracovníka podľa stanovených kritérií,
- 2) neformálny proces, ktorý nevyužíva štandardné postupy a je založený na sociálno-psychologických zručnostiach manažérov.

Formálny proces hodnotenia pracovníka by mal spĺňať určité požiadavky, aby bol dosiahnutý rozvoj zamestnanca a rast prosperity podniku:

- objektívnosť – presne charakterizovať pracovnú pozíciu zamestnanca, určiť normy pracovného výkonu a pracovných úloh,
- univerzálnosť – pri výkone rovnakej práce musia byť použité rovnaké princípy a kritéria hodnotenia,
- systematickosť – malo by sa opakovať pravidelne (a nie jednorázovo), v určitých časových intervaloch (aspoň raz ročne),
- porovnateľnosť – pri hodnotení dvomi hodnotiteľmi mali by dôjsť k rovnakým výsledkom,
- obojsmernosť – hodnotenie je výsledkom posúdenia pracovného výkonu zo strany manažéra, zamestnanca a aj jeho kolegov,
- orientácia na súčasnosť a výkon – treba hodnotiť vybrané sledované obdobie a jeho výkon (a nie jeho sympatie, antipatie a pod.),
- aktuálnosť hodnotenia – ak chceme aby hodnotenie bolo aktuálne, musíme dodržiavať určité časové intervaly medzi hodnoteniami (nesmú byť príliš dlhé). (Majdúchová, Neumannová, 2008)

2.1 Typy, funkcie a možnosti hodnotenia pracovníkov

Podľa Pichňu (1994) v praxi rozoznávame tri typy hodnotenia pracovníkov:

- 1) priebežné hodnotenie pracovníkov (pri každodenných úlohách),
- 2) komplexné hodnotenie pracovníkov (raz za určitý čas),
- 3) komplexné hodnotenie pracovníkov (pri prechode na vyššiu funkciu alebo pri odchode).

V dnešnej dobe sa väčšinou robia hodnotenia len vedúcich pracovníkov a hodnotenia pracovníkov na nižšej funkcii nie sú zatiaľ tak využívané. Väčšinou sa hodnotia iba vtedy ak sa zmení zamestnávateľ alebo nejaký orgán spoločnosti. (Pichňa, 1994)

Práve podľa Pichňu (1994) rozoznávame tieto funkcie hodnotenia:

- poznávacía funkcia – umožňuje vedúcemu pracovníkov stále viac spoznávať svojich podriadených, ich vzťah k práci, osobné predpoklady, talenty a pod.,
- formatívna funkcia – umožňuje využiť hodnotenie k formovaniu rozvoja osobnosti pracovníka v súlade s potrebami rozvoja podniku,
- motivačná a stimulačná funkcia – neustále posudzovanie pracovníkov môže viesť k motivácii alebo stimulácii pracovníka na vyššiu funkciu.

Podľa Pichňu (1994, s.113): „*Hodnotenie pracovníkov má zmysel len vtedy, ak sa jeho závery dôsledne využívajú v personálnej práci a pri vedení či riadení pracovníkov. Slúži najmä trom významným účelom podniku, a to:*

- 1) *k odmeňovaniu,*
- 2) *k posúdeniu pracovnej spôsobilosti v zastávanej funkcii,*
- 3) *k predikcii (predpokladaniu) úspechu v pracovnom postupe (profesijnej kariére).“*

Pokiaľ organizácia chce pripraviť spravodlivý systém hodnotenia použije nasledujúci postup, ktorý tiež odporúča Bělohávek (2005):

- **zadelenie úloh:** úlohy zadeľuje vždy vedúci pracovník na nasledujúce obdobie, prípadne aj spôsob plnenia úloh,

- **sledovanie plnenia úloh:** vedúci pracovník si zapíše úlohy, ktoré zadelil podriadeným vrátane termínov plnenia, pri ich splnení si zaznamená úroveň splnenia a prípadné nedostatky a počas hodnotenia môže vedúci zadávať ďalšie úlohy,
- **príprava hodnotenia a výzva k hodnoteniu:** približne týždeň pred hodnotením, by mal vedúci pracovník oznámiť zamestnancovi miesto a termín hodnotenia a vyzvať ho, aby sa na hodnotenie pripravil. Ak organizácia používa štandardný formulár k hodnoteniu, pracovníkovi ho predá jeho vedúci. Pri vypisovaní si pracovník môže prípadné vysvetlenia a taktiež vedúci si môže prejsť svoje záznamy a pripraviť si ich zdôvodnenie,
- **hodnotiaci rozhovor:** začína sa dotazom na prácu a potom vedúci preberá dobré a zlé stránky hodnotenia. Popritom sa zamestnanec má možnosť vyjadriť ku každej úlohe. Rozhovor sa uzatvára tým, že sa stanovia ďalšie ciele pracovníkovi na nasledujúce obdobie.

Ako tvrdí Bělohávek (2005) hodnotiaci pohovor by mal byť vedený podľa určitých pravidiel ako sú napríklad:

- pripravenosť či už vedúceho ako aj samotného zamestnanca,
- tichá miestnosť bez vyrušovania telefónom,
- oznámenie o pozitívnom hodnotení tým sa odstráni nervozita zamestnanca,
- otázky na prácu a problémy s ňou spojené, čas ktorý potrebuje na úlohu,
- uznanie pozitívneho výsledku by malo prevažovať nad negatívnym,
- negatívne skutočnosti sa preberajú až po pozitívnych výsledkoch, kvôli tomu aby to nevedlo k demotivácii zamestnanci a k pochybnostiam o tom, že vedúci je voči nemu zaujatý,
- konkrétne fakty musia byť priložené ku všetkým námietkam,
- nehodnotíme človeka ale konkrétne pracovné výsledky,
- jednanie ako dospelý s dospelým, nie ako rodič s dieťaťom,
- nezrovnávame výsledky s ostatnými pracovníkmi, inak sa pracovník stavia na vedúcu úroveň a dovolí si hodnotiť svojho kolegu a iné.

2.2 Metódy hodnotenia pracovníkov

Veľmi dôležité pri hodnotení pracovníkov je zvoliť si správnu metódu. Každá firma používa iný typ metódy hodnotenia ale k najpoužívanejším podľa Pichňu (1994) patria tieto:

- verbálna metóda (metóda voľného opisu), nie je veľmi presná, nakoľko je založená na voľnom písomnom posudku,
- porovnávanie hodnoteného pracovníka s inými pracovníkmi, pracovníci sú zoradení do párov a vyberie sa ten lepší,
- porovnávanie hodnoteného pracovníka so stanovenými meradlami, vopred sa určia kritéria (kvantitatívnymi veličinami, slovne, bodmi), podľa ktorých sa bude hodnotiť,
- metóda stanovenia poradia, je to zoradenie rovnakej kategórie od najlepšieho k najhoršiemu,
- metóda posudzovacej stupnice, podľa stupnice numerickej škály, verbálnej stupnice alebo numericko-verbálnej stupnice,
- metóda kritických prípadov, hodnotí sa správanie pracovníka v kritických situáciách,
- kombinácia niekoľkých metód, je najpoužívanejšia, nakoľko každá z metód má svoje silné aj slabé stránky, tu si môže vybrať ich kombináciu.

Metódy hodnotenia, ktoré presadzujú Majdúchová, Neumannová (2008) možno rozdeliť nasledovne:

- metódy orientujúce sa na minulosť, ktoré hodnotia už vykonanú prácu pomocou dotazníkov, posudkov, pozorovaním, testovaním a porovnaním, vtedy dokážu objektívne posúdiť výkon zamestnanca ale tento výkon sa už potom nedá ovplyvniť,
- metódy orientujúce sa na budúcnosť, určujú budúce výkonnostné ciele zamestnanca pomocou psychologického hodnotenia, sebahodnotenia, stanovenia budúcich úloh a cieľov.

2.3 Hodnotenie práce

Pre hodnotenie práce používajú firmy tie isté kritéria (iniciatíva, vzdelanie, skúsenosti, pracovné podmienky, a pod.) akurát im priradujú iný význam. Ako napríklad fyzická námaha, ktorá je odlišná pri manuálnej práci a pri hodnotení práce manažéra. (Pilková a kolektív, 1994) Podľa Pilkovej a kolektívu (1994) sa používajú štyri základné typy hodnotenia práce:

- 1) metóda triedenia, je najjednoduchšia, ale aj najmenej presná, nie je možné použiť ju pre podniky s viac ako 15 možnými triedami,
- 2) klasifikačná metóda, je to metóda popisu práce podľa záťaže, kvalifikačných požiadaviek, bezpečnosti a i., je dôležitá pre stanovenie platových stupňov,
- 3) faktorová metóda, je vylepšenie klasifikačnej metódy s použitím maximálne piatich faktorov, stanovia sa kľúčové faktory, ako sú zodpovednosť, duševná námaha, pracovné podmienky, kvalifikácia a fyzická námaha,
- 4) bodovacia metóda, je metóda, pri ktorej sú hodnotené faktory ocenené bodovo, prvoradé je stanoviť maximálnu hodnotu bodov.

Systematické hodnotenie práce je postavené na troch základných kritériách (Bělohlávek, 2005):

- 1) ukazovatele: objektívne kritéria ako sú napríklad kvantita, množstvo zmätkov (kvalita práce), množstvo nehôd a havárií, objem získaných zákaziek, hospodárske výsledky a pod., ak je to možné, prednosť sa dáva objektívnym kritériám, bývajú ovplyvnené inými faktormi,
- 2) plnenie úloh: ide o úlohy vyplývajúce z predchádzajúceho hodnotenia ale môžu byť aj iné úlohy (zavedenie novej technológie a pod.), dôležité je na začiatku stanoviť očakávaný výsledok (výstup), podľa ktorého potom hodnotíme úroveň plnenia,
- 3) osobné kvality: subjektívne kritéria, ide o hodnotenie výkonu nadriadeným, ako sú: odbornosť (stupnica hodnotenia 1 až 5 alebo A, B, C), motivovanie a vedenie pracovníkov, pracovné nasadenie, presvedčenie a pod. Sú použiteľné v akejkoľvek činnosti.

3 ODMEŇOVANIE

Odmeňovanie je v podstate ohodnotenie pracovníka za kvalitne vykonanú prácu. I keď v dnešnej dobe vieme, že nie všade to tak je. Žiaľ v niektorých prípadoch sa stáva, že za kvalitne odvedenú prácu nedostane náležité odmeny, a v ďalšom prípade je, že za nekvalitne vykonanú prácu dostane odmeny ako za kvalitne vykonanú prácu. Podľa Pichňu (1994) je tiež veľmi známy princíp rovnostárstva. Je to princíp, ktorý bez ohľadu na množstvo a kvalitu odvedenej práce sú všetci pracovníci odmenení rovnakým spôsobom.

Ako hovoria Pilková a kolektív (1994, s. 162): *„Nárast v odmeňovaní môže prispievať k pracovnej motivácii a úsiliu, ak zamestnanec vidí príčinnú súvislosť medzi jeho pracovným výkonom a finančnou odmenou. Na druhej strane sa od toho odvodzujú aj negatívne dôsledky, ako sú absencie, sťažnosti a štrajky.“*

Podľa Pechanovej (1996), pri určení základných podmienok odmeňovania musí zamestnávateľ brať do úvahy najmä:

- celkové náklady, patria sem aj náklady na pracovnú silu, nepriaznivý dosah na ceny výrobkov môže mať neúmerne zvyšovanie nákladov,
- situáciu na trhu práce, primerane určiť výšku mzdy, v ktorej musí byť zohľadnené zložitosť, zodpovednosť a namáhavosť vykonanej práce. Pri nízkej mzde by mohlo dôjsť k odchodu kvalifikovanej pracovnej sily, taktiež berú do úvahy úroveň odmeňovania v regióne,
- potrebné množstvo práce v daných podmienkach, meria sa intenzitou práce a dĺžkou pracovného času a počet zamestnancov potrebných na činnosť organizácie,
- pracovné podmienky a kvalitu práce, väčšia kvalita je kladená pri zložitejšej práci ako pri jednoduchšej práci,
- správny vzťah medzi vývojom priemerných zárobkov a rastom produktivity práce, keď rastie objem výroby, znižujú sa výrobné náklady a tým sa znižuje aj cena výrobkov.

Odmena za prácu má dva rozmery (Alexy, Sivák, 2005):

- 1) **národohospodársky:** mzda ako dôchodok pracujúcich, kde výška mzdy je závislá od trhových činiteľov (mzda predstavuje cenu práce a výška závisí od účinnosti a efektu podnikania a konkrétnej situácie na trhu práce) a mimotrhových činiteľov (vystupuje tu hlavne kvalifikácia, profesia, vek, výkonnosť, a ďalšie),
- 2) **podnikovohospodársky:** charakteristika mzdy je ako mzda, je odmena za prácu (jednotlivým pracovníkom), mzda tvorí podnikový náklad (ovplyvňuje výšku nákladov a hospodársky výsledok podniku), a mzda je výdavkom podniku (časť miezd, ktoré sú vyplácané na základe pracovných zmlúv, nie sú závislé od výnosov).

Aby odmeňovanie bolo objektívne a spravodlivé závisí od základných princípov. Etickú stránku tvorí spravodlivosť, ktorej sa týka etický kódex. Pracovník má vtedy pocit, že je spravodlivo odmeňovaný za svoj splnený výkon a mzda je primeraná k mzde jeho spolupracovníkov. (Alexy, Sivák, 2005)

Mzda je vtedy spravodlivá ak sa spája s jej ekvivalenciou a tá sa vyjadruje dvomi princípmi (ALEXY, SIVÁK, 2005, s. 104):

- 1) *„princíp ekvivalencie mzdy a stupeň požiadaviek na náročnosť a zložitosť práce,*
- 2) *princíp ekvivalencie mzdy a skutočného pracovného výkonu.“*

Princíp ekvivalencie mzdy a stupeň požiadaviek na náročnosť a zložitosť práce - si vyžaduje vyššie požiadavky na nadanie, schopnosť a odborné vzdelanie pracovníka. Vyššia odmena adekvátne prislúcha k miere náročnosti odborných vedomostí, ktoré vyjadrujú teoretické a praktické skúsenosti. Toto hodnotenie práce vychádza zo ženevskej konferencie z roku 1950. Je potrebné vybrať vhodnú metódu hodnotenia, ktoré sa v praxi používajú:

- globálna metóda, ide o celkové posúdenie náročnosti práce,
- analytická metóda, práca sa zaraďuje do tarifných tried podľa hodnotiacich výsledkov. V privátnom podnikaní vychádzajú z vlastných podmienok, takže neexistuje pre všetkých jednotná mzdová sústava. (Alexy, Sivák, 2005)

Princíp ekvivalencie mzdy a skutočného pracovného výkonu - vychádza z toho, že skutočne dosiahnutý výkon sa viaže na skutočnú výšku mzdy. Pri hodnotení výkonnosti sa používa viacero metód, ktoré možno rozdeliť na objektívne a subjektívne. Objektívne metódy sa zameriavajú na výstupy pracovnej činnosti (objem produkcie, objem predaja a pod.). Pri objektívnych meraniach sa môžu vyskytnúť rôzne prvky pre lepšie podmienky pri vykonávaní pracovnej činnosti ako pre druhých. Taktiež sa pri objektívnom meraní využívajú špeciálne testy na meranie výkonu, a tým sa vylučuje prvok závislosti od podmienok. V súčasnosti sa používa dohoda formou kolektívnej alebo pracovnej zmluvy. Mzda nesmie byť nižšia ako minimálna, taktiež sa uzatvára aj zmluvná mzda, ktorá sa uzatvára na 3 mesačnú lehotu. (Alexy, Sivák, 2005)

3.1 Systém odmeňovania

V oblasti odmeňovania zamestnancov došlo v posledných rokoch k rôznym zmenám. Zatiaľ čo v minulosti bola odmena poskytovaná prevažne v peňažnej forme, v dnešnej dobe sa využívajú aj odmeny poskytované nepriamou formou a to napríklad rôznych dodatočných služieb a výhod. Ak má byť systém dostatočne motivujúci, spravodlivý a akceptovaný, tak by mal spĺňať potreby organizácie ako aj potreby zamestnancov. Preto sa prosperujúce organizácie snažia splniť nasledujúce ciele (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008):

- prilákať potrebný počet uchádzačov o prácu, pri požadovanej kvalifikácii,
- prispieť ku konkurencieschopnosti podniku na trhu,
- stabilizovať výkonných pracovníkov a zabezpečiť ich ochotu pri podávaní vysokého výkonu,
- formovať kolektív so zdravými medziľudskými vzťahmi,
- zabezpečiť racionálnosť a efektívnosť.

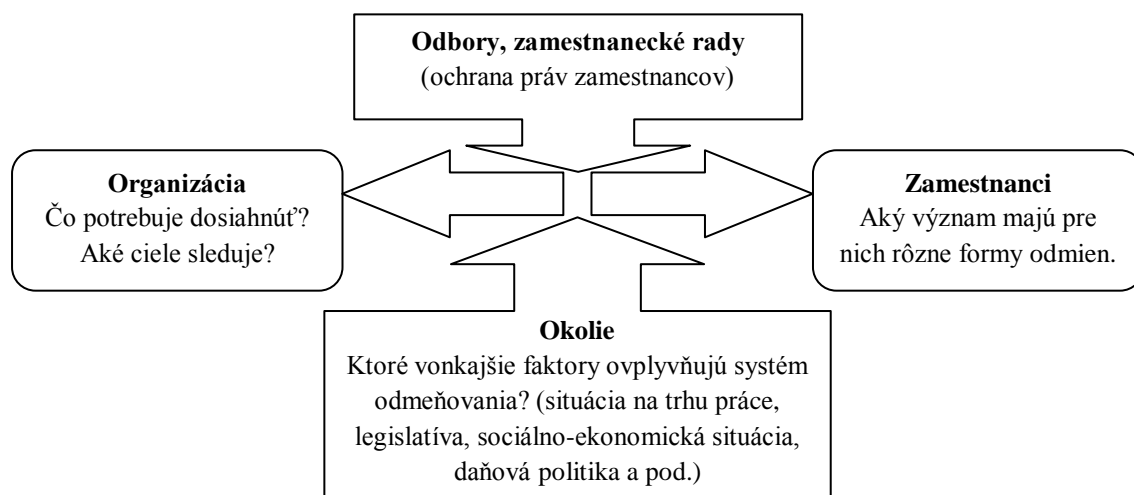
Zamestnanci zasa vyžadujú nasledujúce (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008):

- perspektívu, sociálnu istotu, možnosť budúcich zárobkov,
- uspokojenie vlastných potrieb,
- možnosť seberealizácie,
- pocit spravodlivosti v odmeňovaní.

Na systém odmeňovania podľa Kachaňákovvej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008) má priamy vplyv množstvo faktorov (viď obrázok 2 na strane 25). Z externých faktorov je to predovšetkým situácia na trhu práce a celková ekonomická situácia. Všetky organizácie sú pri tvorbe systému odmeňovania nútene dodržiavať legislatívne obmedzenia, ale aj očakávania a spoločenské zvyky.

Z interných faktorov majú vplyv na systém odmeňovania predovšetkým stratégia, hodnoty a kultúra, ktoré sú zdieľané v organizácii. Ale veľký vplyv na systém má taktiež konkurencieschopnosť, ekonomická situácia a organizačno-technická úroveň.

Obrázok 2: Model faktorov vplyvu na systém odmeňovania

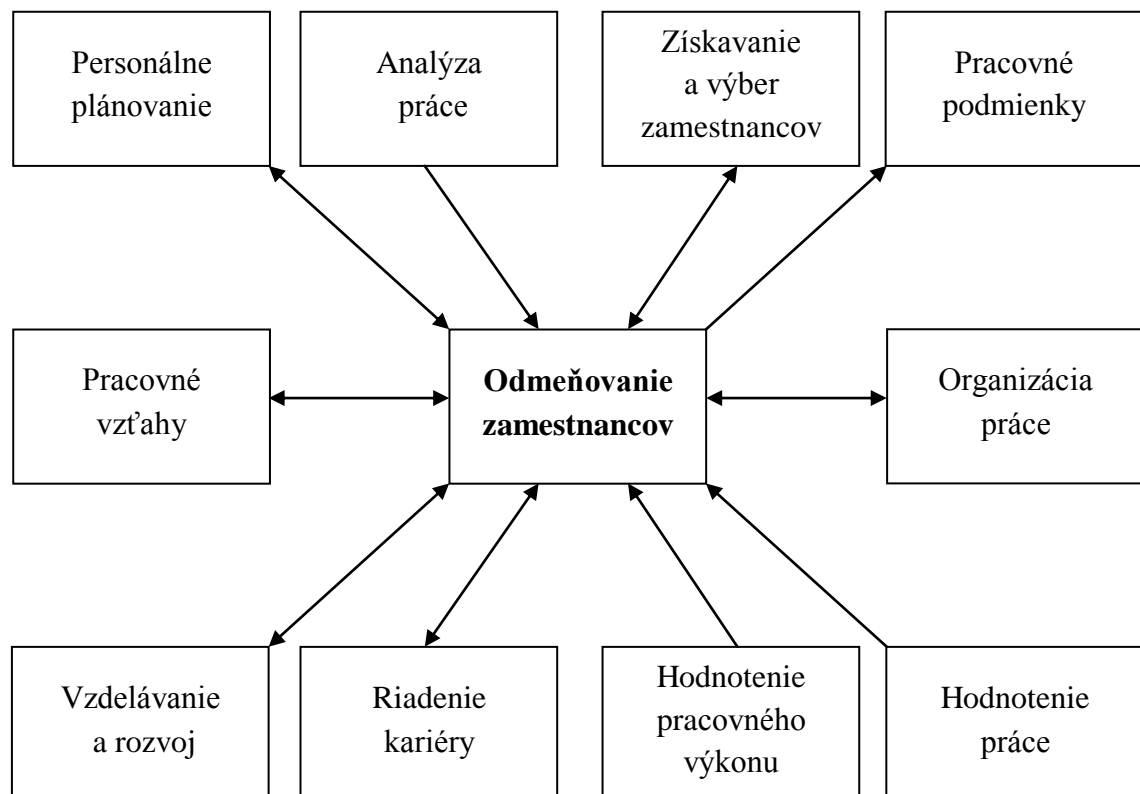


Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava : Ekonomika, 2008, s. 162

„Systém odmeňovania nie je izolovaný systém, ale je integrovanou súčasťou systému personálneho manažmentu a svoje funkcie môže úspešne plniť jedine v interakcii s ostatnými jeho subsystémami. Pri prijímaní rozhodnutí v oblasti odmeňovania zamestnancov je potrebné využívať informácie vznikajúce ako produkt iných personálnych činností, napr. analýzy práce, personálneho plánovania či hodnotenia zamestnancov, a výstupy z tejto oblasti môžu naopak, poslúžiť zefektívneniu ďalších nadväzujúcich funkcií.“ (KACHAŇÁKOVÁ, NACHTMANNOVÁ, JONIAKOVÁ, 2008, s. 163)

Je pravda, že mzda už v dnešnej dobe nie je jediným rozhodujúcim prostriedkom v systéme odmeňovania, dopĺňajú ju aj ďalšie možnosti aj napriek tomu bez nej systém nedokáže plniť všetky svoje funkcie (viď obrázok 3 na strane 26). (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008)

Obrázok 3: Vzťah odmeňovania zamestnancov a ďalších funkcií personálneho manažmentu



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava : Ekonomika, 2008, s. 164

3.2 Mzda, tvorba mzdy a jej funkcie

Podľa Zákonníka práce, štvrtej časti, § 118, odseku 2 mzdu definujeme ako: „Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu“. Mzda je vlastne odmena za vykonanú prácu. Jej problémami sa zaoberajú viaceré vedné disciplíny, ako sú podnikovohospodárska náuka, národohospodárska náuka, pracovné právo, sociológia, etika a iné. (Sedlák a kolektív, 1995)

Výška mzdy každého pracovníka nesmie byť nižšia ako minimálna mzda. Podľa Zákonníka práce, štvrtej časti, § 120, odseku 4 sadzba minimálnej mzdy pre príslušný stupeň je násobkom hodinovej minimálnej mzdy pri stanovení 40 hodinovom pracovnom čase alebo ak ide o zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou, ustanovenej osobitným predpisom a koeficientom minimálnej mzdy (viď tabuľka 1 na strane 27).

Tabuľka 1: Stupne minimálnej mzdy

Stupeň	Koeficient minimálnej mzdy
1	1,0
2	1,2
3	1,4
4	1,6
5	1,8
6	2,0

Zdroj: Zákon č. 311/2001 Z. z. zo dňa 2. Júla 2001, zákonník práce. In: *Zbierka zákonov slovenskej republiky*. 2001, čiastka 120/2001, s. 147. Dostupné z http://www.szok.sk/files/legislativa/2001-311_znenie_20130101.pdf

Mzda má dve funkcie, i keď v trhovej ekonomike sa hovorí najmä o ekonomickej funkcii dôležitá je aj sociálna, ako píše Majdúchová a Neumannová (2008):

- 1) ekonomická funkcia mzdy – môžeme ju sledovať v dvoch rovinách, a to ako národohospodársku (sleduje makroekonomické vzťahy vo vzťahu k tovarovo-peňažnej rovnováhe a inflácii) a podnikovohospodársku rovinu (má nákladovú a stimulačnú funkciu),

- 2) sociálna funkcia mzdy – využíva sa najmä pri usmerňovaní minimálnej životnej úrovne.

Legislatívne normy - veľmi podstatné pri tvorbe mzdových prostriedkov sú legislatívne normy:

- **zákoník práce**, ktorý stanovuje presné pravidlá pre mzdu, ako sú napríklad náhrady mzdy, cestovné náhrady, odstupné, odmeny, výšku mzdy za prácu nadčas, za prácu v noci,
- **zariadenia vlády o ustanovení minimálnej mzdy**, je to najnižší možný zárobok, ktorý zamestnanec dostane za vykonanú prácu, určuje sa pravidelne každý rok po dohode so zamestnávateľmi a zástupcami zamestnancov.
- **dohody so sociálnymi partnermi**, ide o dohody medzi zamestnávateľmi a zástupcami zamestnancov, ktorí spíšu tzv. kolektívnu zmluvu, kde sa dohodnú na určitých podmienkach aby minimalizovali pracovné a sociálne konflikty, aby zvýšili kreativitu a produktivitu. (Majdúchová, Neumannová, 2008)

Podľa osobitných predpisov v súvislosti so zamestnaním sa za mzdu nepovažujú najmä náhrady mzdy, cestovné náhrady, odstupné, výnosy z kapitálových podielov, príspevky zo sociálneho fondu, odmeny za pracovnú pohotovosť a plnenia poskytované zo zisku. (Pechanová, 1996)

3.3 Mzdové formy

„Mzdová forma určuje postup výpočtu ceny práce za konkrétny výkon pri zodpovedajúcej náročnosti a namáhavosti práce.“ (SEDLÁK a kolektív, 1995, s. 118) Môžeme ich rozdeliť na dve skupiny:

- 1) mzdové formy základné,
- 2) mzdové formy doplnkové.

Základné mzdové formy podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008):

Časová mzda je jednoduchou formou, za určitú jednotku času sa vypláca mzdová tarifa, ktorá sa vzťahuje na skutočne odpracovaný čas a nezávisí od výkonu. Vypočítame ju súčinom určenej sadzby peňazí a časových jednotiek:

$$M\check{c} = T \text{ (odpracovaný čas) } \cdot Mt \text{ (sadzba za jednotku času)}$$

Úkolová mzda je forma, kde je potrebné splnenie viacerých predpokladov:

- príprava zariadenia,
- príprava noriem spotreby práce,
- zabezpečenie organizačných a technických požiadaviek (prísun surovín, materiálu v požadovanom množstve a kvalite),
- zabezpečiť kontroly množstva, kvality práce a spoľahlivej evidencie,
- možnosť ovplyvniť plnenie výkonových noriem pracovným úsilím,
- nesmie dochádzať k ohrozeniu zdravia a bezpečnosti práce pracovníkov pri zvýšenom pracovnom výkone.

V praxi sa používajú viaceré druhy úkolových miezd ako sú:

- jednoduchá (priama) úkolová mzda,
- nepriama úkolová mzda,
- úkolová mzda s rovnomerným alebo diferencovaným priebehom závislosti,
- individuálna úkolová mzda,
- kolektívna úkolová mzda.

Podielová mzda je určená percentuálnym podielom pracovníka alebo skupiny na hodnotovo vyjadrených výsledkoch práce (obrate, výnosoch a pod.). Používa sa hlavne pri odmeňovaní v oblastiach služieb, montážnych úsekoch, obchodných činnosti a pod.

Zmiešaná (kombinovaná) mzda je kombináciou dvoch miezd (napr. časovej a podielovej, časovej a úkolovej). Jej cieľom je zmierniť účinky časovej a úkolovej mzdy.

Doplňkové mzdové formy podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008) sem patria:

- prémie, odmeny, sa vyplácajú pri splnení konkrétnych, osobitných úloh. Ich výšku stanovuje organizácia podľa vlastného uváženia a taktiež určí aj podmienky ich poskytnutia. Prémia je pohyblivá zložka, ktorá sa obvykle používa v opakovaných intervaloch. Odmena sa vypláva väčšinou jednorázovo v mimoriadnych prípadoch. V praxi poznáme rôzne druhy prémie (výkonnostné, za hospodárnosť, za akosť a kvalitu, úkolovú prémie, kapacitnú prémie a pod.). Prémie je možné stanoviť kolektívne alebo individuálne,
- príplatky k mzde sú vyplácané po dodržaní určitých podmienok (špecifik práce) zamestnancovi. Poznáme rôzne príplatky (za prácu v noci, rizikové príplatky, hodnostné v armáde, v sťažených podmienkach a pod.),
- osobné ohodnotenie pracovnej schopnosti zamestnanca. Organizácia určuje podmienky, výšky a pod. Slúži na dlhodobé ocenenie spoľahlivej výkonnosti zamestnanca,
- podiely na výsledku hospodárenia vyjadruje zainteresovanosť zamestnancov na použiteľnom zisku. Sú mzdovou zložkou.

3.4 Pohnútkové mzdové systémy

Tak ako tvrdia Majdúchová, Neumannová (2008), každý mzdový systém musí spĺňať určité požiadavky na jeho účinnosť. Najvhodnejším systémom je taký systém, ktorému pracovník čo najlepšie porozumie. Ale výber, návrh a realizovanie takého systému nie je vôbec jednoduché. Musí ho vybrať a navrhnuť niekto, čo sa tomu naozaj rozumie. Pre zavedenie vhodného mzdového systému musia byť splnené určité predpoklady. Podľa Majdúchovej, Neumannovej (2008) si vymenujeme aspoň niektoré:

- stanovenie náročných cieľov, hlavných cieľov, ktoré budú hlavným kritériom výšky odmien pracovníkov,

- rozdelenie kompetencií medzi riadiacich pracovníkov,
- zrealizovať výkonový plán výroby na najbližšie obdobie (mesiac, štvrťrok, rok),
- dlhodobé pohnútkové systémy, zamerané predovšetkým na dlhodobé ciele podniku,
- strategické pohnútkové systémy, viažu sa buď celkovo alebo čiastočne podľa dohodnutej stratégie,
- tzv. management accounting (predstavuje tvorbu špecifického vnútropodnikového účtovníctva, na výpočet rentability a na stanovenie bonusov),
- duálne pohnútkové systémy (sa skladajú zo straty faktorov úspechu alebo operatívnych činností),
- systém zameraný na realistické plánovanie (odmeňuje manažérov za presnosť sformulovanej stratégie),
- krátkodobé pohnútkové systémy, sú odmeňované na základe krátkodobých cieľov.

„Systém správnnej motivácie je životaschopný, keď splní hlavnú úlohu – zmení vzťah každého k práci, naučí ľudí pracovať po novom, čo bude aj potvrdením splnenia troch základných princípov riadenia kvality: vysoká kompetentnosť vedúcich pracovníkov, aktívne zapojenie zamestnancov a ustavičné zdokonaľovanie.“ (MAJDÚCHOVÁ, NEUMANNOVÁ, 2008, s. 64)

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PRIESKUM A JEHO REALIZÁCIA

Prieskum systému odmeňovania v konkrétnej firme bol navrhnutý a následne aj zrealizovaný v spoločnosti Mevo Technology s. r. o., Trenčín, ktorá pôsobí na našom trhu už viac ako 18 rokov a je dcérskou spoločnosťou holandskej firmy Mevo Precision Technology B. V. Táto strojárka firma sa zaoberá predovšetkým kovoobrábaním a výrobou súčiastok do regulačnej a meracej techniky. Pri svojej výrobe používajú najmä hliník, nerezovú oceľ, plasty a titán, ktoré sú obrábané na CNC sústruhoch a CNC frézach. Zamestnáva 50 zamestnancov na trvalý pracovný pomer, jedného na prácu na dohodu, troch živnostníkov a troch učňov zo strojárkeho učilišťa v Trenčíne. Ak sa učni osvedčia tak po dokončení štúdia im podľa potreby ponúknu pracovné miesto. Od roku 2005 spoločnosť rozšírila svoju činnosť o montáž zdravotníckych prístrojov, kde z celkového počtu zamestnancov pracuje 40% zamestnancov (20 ľudí).

Hodnotenie zamestnancov sa v spoločnosti robí jeden krát ročne na vopred určenom formulári (viď príloha A na strane I). Pri výbere zamestnancov na pozíciu zohráva najdôležitejšiu úlohu prax a momentálny dopyt. Čo znamená: ak je dopyt v tomto momente vyšší než ponuka, môže byť novému zamestnancovi ponúknutý vyšší plat ako majú stabilní zamestnanci vo firme. V spoločnosti sa používajú dva typy mzdy a to: pre výrobných pracovníkov je to časová mzda a fixná mzda je pre administratívu a riadiace oddelenie. Takže prémie sú zahrnuté v základnej mzde, keďže predstavujú 12% z hrubej mzdy. Príplatky majú vyplácané nasledovne:

- nočné príplatky: 25%,
- nedeľa, nadčas: 50%.

Vždy na konci roka sú vyplácané odmeny, ktorých výška závisí od počtu odpracovaných rokov. Ale každý mesiac majú možnosť dostať fixnú odmenu. Jej vyplácanie závisí od zamestnanca či si lekára vybavil počas osobného voľna (a nie počas pracovnej doby) alebo či bol práceneschopný. Každý rok majú možnosť

čerpania sociálneho fondu a to formou buď preplatenia vstupenky (napríklad na spoločenské akcie: divadlo, koncert a podobne) alebo potvrdenky (o masáži, rehabilitačnej kúre a podobne). Ak do konca roka nie je tento sociálny fond vyčerpaný, tak podľa zostatku a podľa množstva čerpania každého zamestnanca na konci roka dostanú určitý počet stravných lístkov vyplácaných zo sociálneho fondu. Stravu si zabezpečuje každý sám a firma im každý mesiac nakupuje stravné lístky podľa zákona. Zvyšovanie miezd nebýva každý rok ale závisí to od výšky inflácie. Ak dôjde k zvyšovaniu miezd, ich výška závisí od odpracovaných rokov, od dôležitosti zamestnanca pre firmu a samozrejme od jeho výkonu, kvality, prístupu.

4.1 Cieľ, otázky a hypotézy prieskumu

Mojim prieskumným cieľom je zviditeľnenie potrieb zamestnancov, zvýraznenie slabých a silných stránok spoločnosti, možnosti motivácie a odmeňovania zamestnancov, zhodnotenie úrovne odmeňovania a navrhnutie najvhodnejšieho systému odmeňovania, ktorý bude vhodnou motiváciou či pre zamestnávateľa, ale aj pre zamestnanca zároveň. Po dohode s konateľkou spoločnosti som do prieskumu zapojila výrobné, administratívne aj riadiace oddelenie v spoločnosti. Vychádzala som hlavne z teoretických znalostí získaných z odborných kníh, ktoré sú spomenuté v teoretickej časti a dospela som k trom nasledujúcim **prieskumným otázkam**:

- 1) Aká je celková spokojnosť zamestnancov v spoločnosti?
- 2) Zohráva výška mzdy najdôležitejšiu úlohu v systéme odmeňovania?
- 3) Aké tri motivačné prvky najviac oslovujú zamestnancov?

Hypotézy - z týchto troch prieskumných otázok som dospela k predpokladaným odpovediam, ktoré uvádzam v nasledovných hypotézach:

Hypotéza č. 1: Celková spokojnosť zamestnancov bude dobrá. I keď spokojnosť u žien bude lepšia ako u mužov, nakoľko ženy si svoju prácu vážia viac a rýchlejšie sa prispôbia pracovným podmienkam.

Hypotéza č. 2: Výška mzdy zohráva v systéme odmeňovania tú najdôležitejšiu úlohu. Vďaka mzde (finančným prostriedkom) dokážeme zabezpečiť svoju rodinu a každý človek sa snaží dopriať svojej rodine čo najviac.

Hypotéza č. 3: Ako som spomínala už v predchádzajúcej hypotéze, mzda bude zohrávať veľkú úlohu aj v tejto prieskumnej otázke. Ďalej k nej priradím aj príplatky (za nadčas, za sviatok, nočné a pod.) a dobré vzťahy na pracovisku.

Výsledky všetkých hypotéz overujem v podkapitole č. 4. 4 Overenie hypotéz a navrhnutie riešenia.

4.2 Prieskumná vzorka, metodika a spôsob zberu dát

Cieľovou skupinou, ktorá bola zaradená do prieskumnej vzorky boli zamestnanci firmy Mevo Technology s. r. o. vrátane konateľky spoločnosti. Prvým dôvodom prečo som si vybrala práve túto prieskumnú vzorku je môj osobný vzťah k spoločnosti, nakoľko je to aj môj zamestnávateľ a druhý dôvod je veľmi jednoduchý, keďže aj ja mám osobne záujem o zlepšenie systému odmeňovania v spoločnosti, či už finančného, morálneho alebo hmotného.

Zber dát prebiehal v januári 2013 formou kvantitatívnej prieskumnej metódy čiže dotazníka (viď príloha B na strane II), ktorý som osobne doručila do spoločnosti a požiadala som všetkých prítomných zamestnancov o jeho vyplnenie.

Dotazník obsahoval 11 otázok a pozostával z 3 častí, ktoré boli vytvorené na základe troch hypotéz (viď predchádzajúca kapitola). Prvá otázka do týchto troch častí nepatrila nakoľko bola všeobecného typu, zameraná na vzdelanie, vek a pohlavie zamestnanca. Prvá časť dotazníka pozostávala z dvoch uzatvorených otázok, ktoré zisťujú vzájomnú spokojnosť zo strany zamestnanca ako aj zo strany zamestnávateľa. Jedna otázka mala 5 škál hodnotenia a druhá otázok iba 3 (áno, nie, neviem). Štvrtá otázka poukazuje na oddelenie, v ktorom respondent pracuje.

Nasledujúce štyri otázky patria do druhej časti a sú zamerané na mzdu, konkrétne na výšku mzdy, spôsob výplaty mzdy a či ku mzde dostávajú

respondenti aj iné zložky mzdy (ako sú napríklad, prémie, odmeny a pod.). Respondentom boli položené štyri uzavreté otázky, dve boli s možnosťami odpovedí na škále troch (áno, nie, neviem), jedna mala taktiež škálu troch odpovedí (konkrétnych) a štvrtá mala 5 možných odpovedí (tiež konkrétnych).

A tretia časť je zameraná na osobnú motiváciu, motivačné prvky, ktoré zohrávajú najväčšiu úlohu pre zamestnanca. Pozostáva z troch otázok. Jedna otázka mala tri škály odpovedí (áno, nie, neviem). Predposledná otázka bola tiež uzavretá ale bola rozsiahlejšia. Jej škálovanie bolo od 1 – 5 (1-bezvýznamné – 5-najdôležitejšie). Posledná otázka bola otvorená a zisťovala aké zmeny by zamestnanci navrhovali v motivačnom systéme. Bola to jedna z najdôležitejších otázok.

4.3 Realizácia a výsledky prieskumu

Po osobnom dohovore s konateľkou spoločnosti bolo mnou osobne doručených 50 kusov dotazníkov do spoločnosti, ktoré boli rozdane všetkým prítomným respondentom a veľmi jednoducho a stručne boli informovaný o cieľoch dotazníka a o otázkach, ktoré sa tam nachádzali. Taktiež boli oboznámení s tým, že dotazník bol anonymný, čo bolo spomenuté aj v dotazníku a všetci respondenti boli oboznámení s použitím týchto dotazníkov len pre svoju osobnú potrebu na tento prieskum.

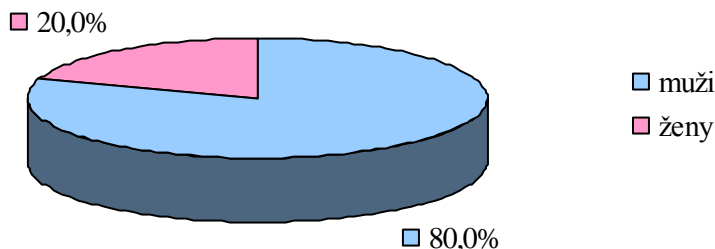
Prieskum bol realizovaný 22. Januára 2013 o 10:30 v sídle spoločnosti. Musím zdôrazniť, že všetci zamestnanci boli veľmi ochotní a vyplnenie dotazníka im zabralo pár minút. Tým pádom boli vyplnené dotazníky k dispozícii po zozbieraní už na druhý deň. Nakoľko všetci zamestnanci neboli prítomní, úspešnosť dotazníka nebola 100%. Z 50-tich stabilných zamestnancov, sa prieskumu zúčastnilo 40 respondentov, nakoľko šesť zamestnancov bolo práce neschopných a štyria mali dovolenku. Takže úspešnosť prieskumu bola 80%. Všetky dotazníky boli skontrolované a riadne spracované. Výsledky budú prezentované v kapitole 4. 4 Overenie hypotéz a navrhnutie riešenia. Vzhľadom

na lepšiu prehľadnosť boli výsledky spracované graficky, prípadne tabuľkovo podľa náročnosti otázky.

Výsledky prieskumu - sa pokúsim predstaviť čo najprehľadnejším spôsobom. Použijem grafické znázornenie spolu s komentárom a výsledky dotazníkového prieskumu si môžete pozrieť v prílohách (viď Príloha C strana IV). Rozoberiem každú otázku jednotlivo.

V **otázke č. 1** som zisťovala základné údaje respondentov a to: pohlavie, ukončené vzdelanie, vek a dĺžka pracovného pomeru v spoločnosti. Najviac ma zaujímalo, aký podiel má ženské pohlavie v strojárskych firme. Zistila som, že zo 40 opýtaných bolo 8 žien (20%) a 32 mužov (80%), (viď Graf 1 strana 36).

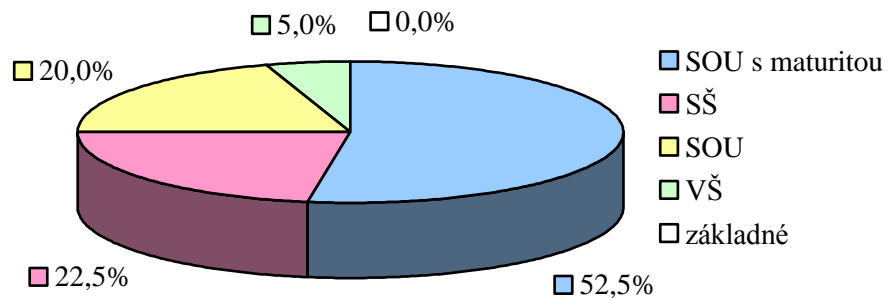
Graf 1: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Ďalej som zistila, že najviac pracujúcich má vyštudované stredné odborné učilište s maturitou (21 respondentov, 52,5%), stredoškolské vzdelanie má 9 respondentov (22,5%), stredné odborné učilište bez maturity má 8 zamestnancov (20%), dvaja majú vysokoškolské vzdelanie (5%) a čisto len základné vzdelanie nemá žiaden (viď Graf 2 strana 37).

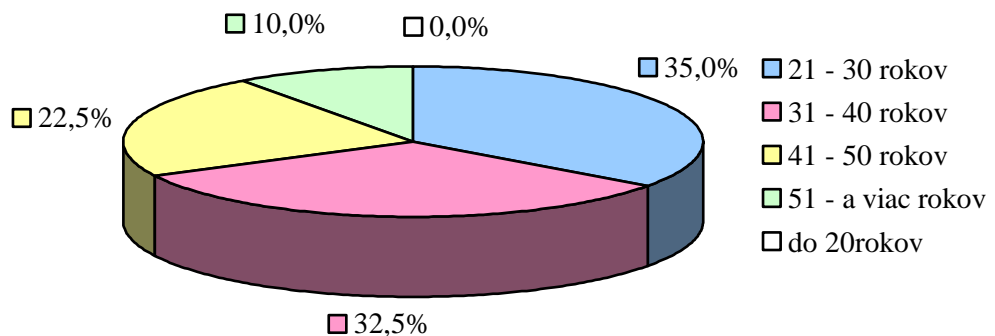
Graf 2: Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Vo firme pracuje mladí kolektív, najviac opýtaných (14 zamestnancov, 35%) má od 21 – 30 rokov. Za nimi nasleduje veková kategória 31-40 rokov (13 zamestnancov, 32,5%), 9 zamestnancov majú 41 – 50 rokov (22,5%), 4 zamestnanci majú 51 – a viac rokov (10%) a mladších ako 21 rokov firma nezamestnáva (vid' graf 3 na strane 37).

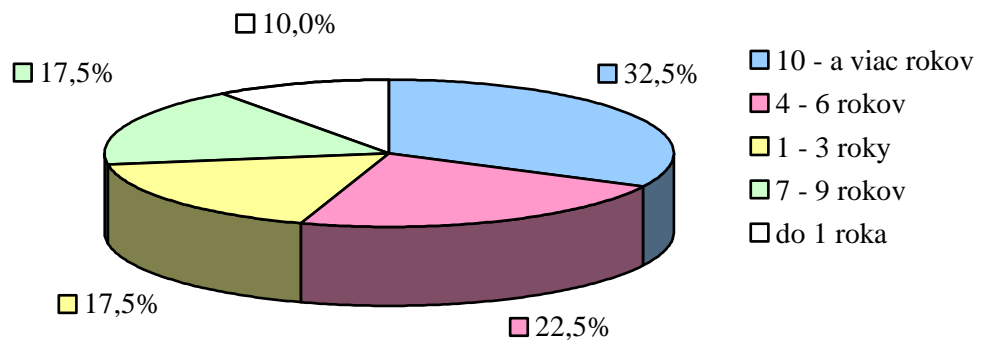
Graf 3: Vekové kategórie respondentov



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Tak ako som predpokladala, najviac respondentov pracuje vo firme 10 – a viac rokov (13 respondentov, 32,5%), ďalšia kategória bola 4 – 6 rokov (9 respondentov, 22,5%), na rovnakej úrovni boli kategórie 1 – 3 roky (7 respondentov, 17,5%) a 7 – 9 rokov (7 respondentov, 17,5%) a posledný štyria respondenti (10%) pracujú v spoločnosti menej ako 1 rok (viď graf 4 na strane 38).

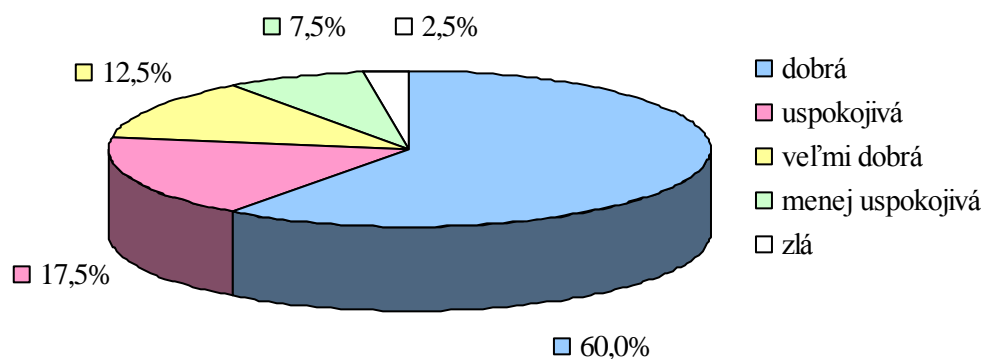
Graf 4: Dĺžka pracovného pomeru respondentov v spoločnosti



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Pri otázke č. 2 som začala overovať moju prvú hypotézu. Zaujímalo ma aká je spokojnosť všetkých zamestnancov s firmou. Prevládala odpoveď dobrá (24 respondentov, 60%), potom nasledovala odpoveď uspokojivá (7 respondentov, 17,5%), ďalej 5 respondentov označilo tú najlepšiu odpoveď: veľmi dobrá (12,5%), menej uspokojivú napísali traja respondenti (7,5%) a najhoršiu možnosť zlá označil iba jeden respondent (2,5%) (viď graf 5 na strane 39).

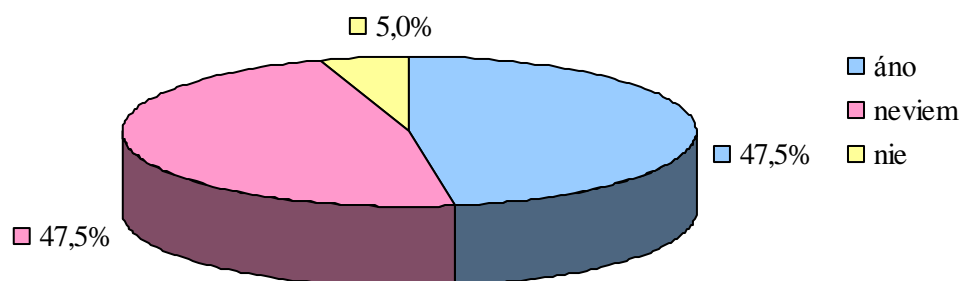
Graf 5: Spokojnosť respondentov so spoločnosťou



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Aj pri **otázke č. 3** som overovala moju hypotézu č. 1. Pýtala som sa, či si myslia zamestnanci, že zamestnávateľ je s ich prácou spokojný. Možnosť áno a neviem získalo rovnaký počet odpovedí (19 odpovedí, 47,5%) a na odpoveď nie, odpovedali iba dvaja, čo predstavuje 5% z celkového počtu (viď graf 6 na strane 39).

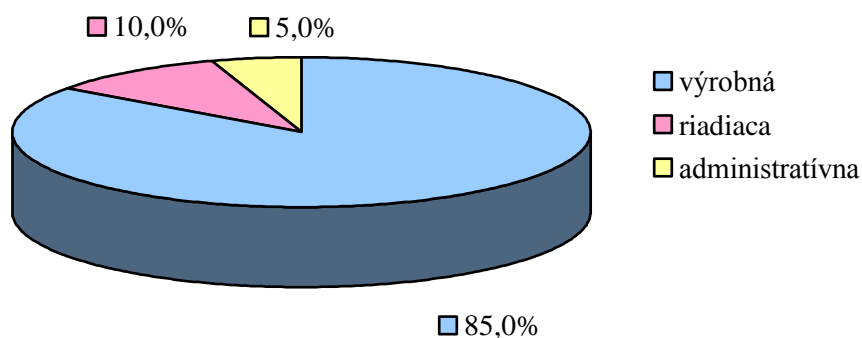
Graf 6: Spokojnosť zamestnávateľa s prácou respondentov



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

V **otázke č. 4** som zistovala činnosť respondentov vo firme. Aký veľký je pomer medzi riadiacim, administratívnym a výrobným oddelením. Tak ako by každý predpokladal, najviac zamestnancov pracuje vo výrobe (34 zamestnancov, 85%), riadiaci pracovníci boli iba štyria (10%) a v administratíve pracujú dvaja, čo je 5% (viď graf 7 na strane 40).

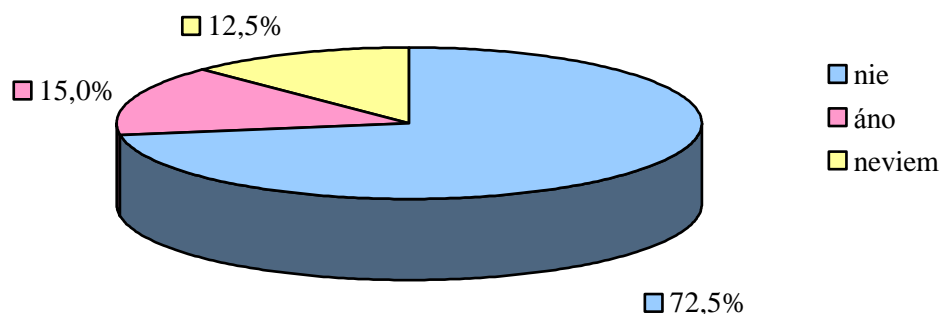
Graf 7: Rozdelenie činností respondentov



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Výšku mzdu a spokojnosť respondentov s ňou som opísala v **otázke č. 5** a zároveň od tejto otázky môžem začať overovať hypotézu č. 2. Ako vo väčšine firiem na Slovensku aj v tejto spoločnosti najväčší podiel respondentov označil odpoveď *nie* (29 respondentov, 72,5%), nasledovala odpoveď *áno* (6 respondentov, 15%) a piati respondenti označili odpoveď *neviem*, čo predstavuje 12,5% (viď graf 8 na strane 41).

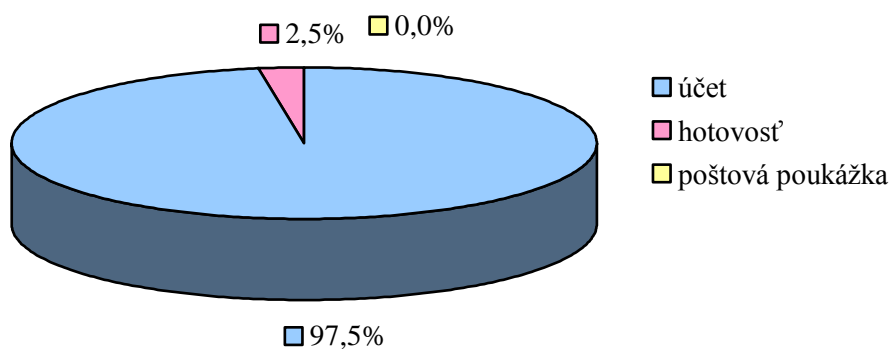
Graf 8: Spokojnosť zamestnancov s výškou ich mzdy



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

V otázke č. 6 som chcela vedieť aká forma výplaty mzdy im najviac vyhovuje. 39 respondentov (97,5%) odpovedalo, že najvýhodnejšie je pre nich výplata na účet iba jeden respondent (2,5%) je viac spokojnejší s hotovosťou. Poštovú poukážku neoznačil žiaden (viď graf 9 na strane 41).

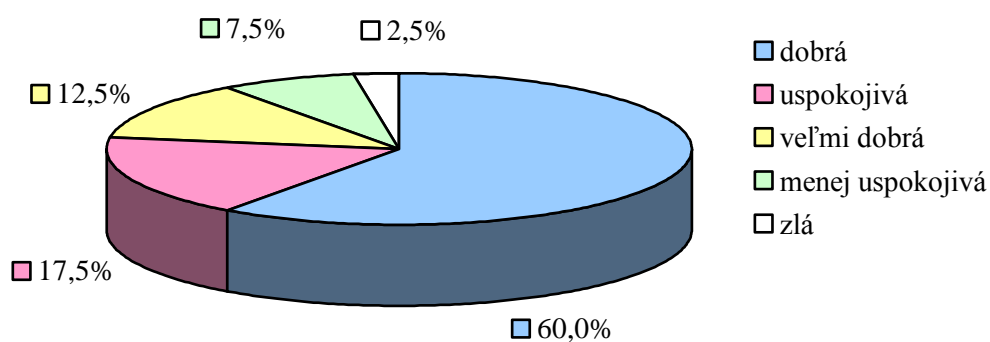
Graf 9: Forma vyplácania mzdy



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Ďalšie zložky mzdy, ktoré dopĺňajú základnú mzdu som chcela zistiť v **otázke č. 7**. Najviac respondentov dostáva ku základnej mzde odmenu (18 respondentov, 45%), ako druhý bol označený osobný príplatok (13 respondentov, 32,5%), ôsmi uviedli žiadne (20%), jeden označil pracovné voľno (2,5%) a iné zložky mzdy neuviedol žiaden respondent (viď graf 10 na strane 42).

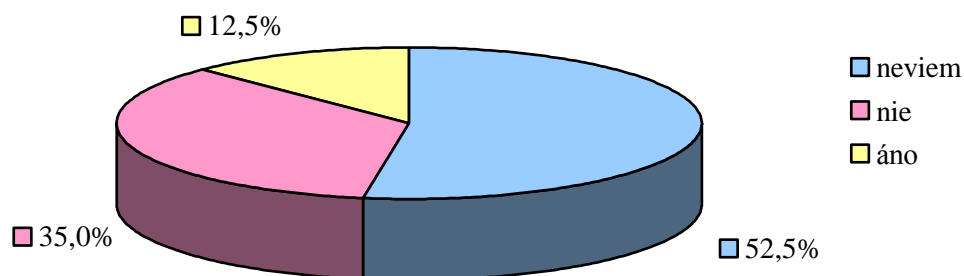
Graf 10: Doplnkové zložky mzdy respondentov



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

V **otázke č. 8** som sa zamerala na názor respondentov, či si myslia, že sú dostatočne ohodnotený v ich firme, ako by boli ohodnotený v inej strojárskkej firme. Najviac respondentov nevedelo odpovedať (21 respondentov, 52,5%), štrnásť si myslia, že nie sú dostatočne ohodnotený (35%) a zvyšní piati veria, že majú mzdu primeranú ich kvalifikácii, čo predstavuje 12,5% (viď graf 11, na strane 43).

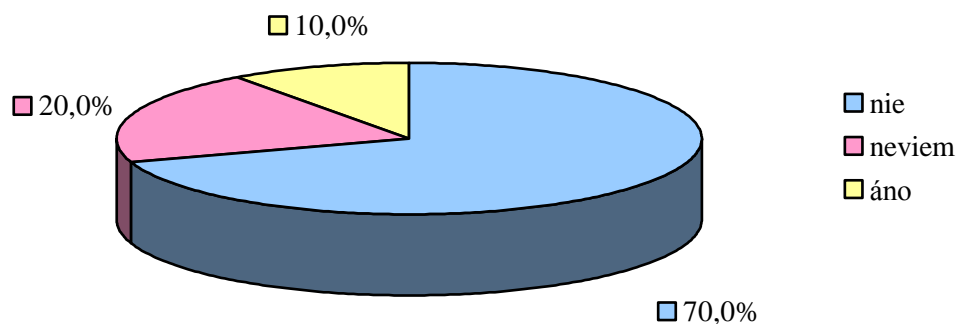
Graf 11: Názor respondentov na ich ohodnotenie v spoločnosti



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Poslednú hypotézu som začala overovať v **otázke č. 9**, a zároveň som v nej zisťovala, či sú zamestnanci dostatočne motivovaní. 28 zamestnancov označilo odpoveď **nie**, čo je 70 % zo všetkých opýtaných. Osem zamestnancov **nevie** porovnať či sú dostatočne motivovaní (20%) a posledný štyria označili odpoveď **áno**, čo predstavuje 10 % zo všetkých opýtaných (viď graf 12 na strane 43).

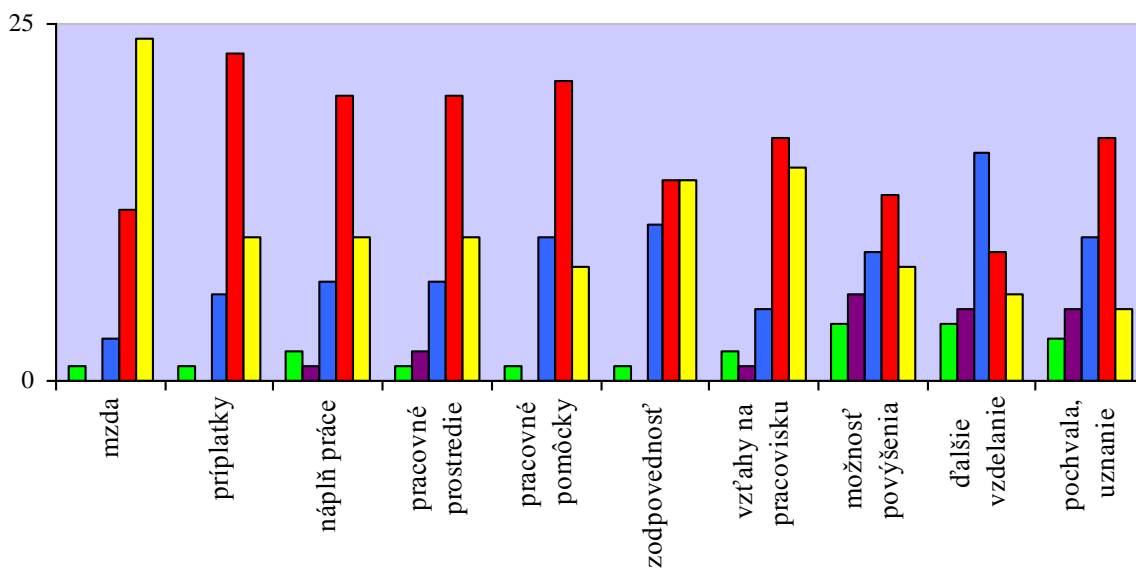
Graf 12: Motivovanie respondentov v spoločnosti



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Otázka č. 10 bola zameraná na jednotlivé motivačné prvky a ich ohodnotenie. Ako som predpokladala, najdôležitejšia je pre zamestnancov mzda, ale aj ostatné prvky sú pre zamestnancov dosť dôležité. Môžeme sa o tom presvedčiť na nasledujúcom grafe (viď graf 13 na strane 44). Zelený stĺpec predstavuje odpoveď 1-bezvýznamné, fialový zas 2-menej dôležité, modrý je 3-priemerné, červený predstavuje 4-dôležité a posledný žltý predstavuje 5-najdôležitejšie. Celkové počty respondentov a percentá k tomu prislúchajúce nájdete v prílohách (viď príloha C na strane VI).

Graf 13: Rozdelenie motivačných prvkov podľa dôležitosti



Zdroj: HALABRÍNOVÁ, D. (vlastný zdroj)

Posledná **otázka č. 11** bola pre môj prieskum najdôležitejšia. Bola to otvorená otázka a zaujímalo ma, aké zmeny by navrhovali v motivačnom systéme. Niektorí respondenti v tejto otázke zodpovedali viaceru návrhov. Zmeny boli naozaj zaujímavé a vypíšeme si ich v nasledujúcom prehľade. Presný počet návrhov si môžete pozrieť v prílohách (viď príloha C na strane VII). Navrhované zmeny:

- trinásť plat,
- štrnásť plat,

- kariérny postup,
- ďalšie vzdelávanie,
- zvýšenie mzdy,
- zmena náplne práce,
- zvýšenie odmien,
- vyššiu stabilitu,
- o týždeň viac dovolenky,
- viac pochvaly,
- lepšie vzťahy s vedením,
- vyššie prémie,
- lepší sociálny systém,
- finančné ohodnotenie,
- lepší prístup od zamestnávateľa,
- prehodnocovať motivačné prvky,
- bezúročná pôžička pre zamestnancov,
- príspevok na rehabilitačnú starostlivosť,
- príspevok na dovolenku,
- profesionálnejšie jednanie,
- dohoda zamestnávateľ, zamestnanec,
- výkonnostné odmeny,
- lepší vzťah, prístup medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
- platové triedy po skúšobnej lehote (zvýšenie platu),
- zverejnenie hodinových miezd výrobných robotníkov,
- pre starších pracovníkov aspoň priemernú mzdu,

- rovnoprávnosť platov na pracovisku medzi zamestnancami vo výrobe,
- navrhnutie odmeňovania od priameho nadriadeného podľa prístupu k povinnostiam,
- osobné konzultácie so zamestnancami, pri ktorých by sa zhodnotilo predchádzajúce obdobie zamestnanca, zároveň by mu boli vytknuté nedostatky a motivovať ho k ich plnému odstráneniu.

Niektoré návrhy od zamestnancov sa v podstate opakujú akurát sú ináč formulované. Prevláda zvýšenie platu, 13-ty plat, zvýšenie odmien a všetko čo sa týka financií. Zlepšenie sociálneho systému je podľa mňa neopodstatnené, keďže celý sociálny fond im býva vyplácaný. Dobrý návrh je bezúročná pôžička pre zamestnancov, ale ak firma nemá na to finančné prostriedky tak je to bezpredmetné. Čo sa my zdá ako zlý návrh je zverejnenie hodinových miezd výrobných robotníkov. Ak dvaja robotníci majú rovnaký vek a rovnako dlho pracujú vo firme nemusia mať rovnaké ohodnotenie, záleží to od šikovnosti, flexibility, spolupráce a ostatných činiteľov. Preto si myslím, že, ak by boli zverejnené hodinové mzdy, došlo by k zbytočným nezhodám. Ak chce niekto vyššiu mzdu, v prvom rade to závisí od neho a od jeho prístupu k práci.

4.4 Overenie hypotéz a navrhnutie riešenia

V nasledujúcom texte sa budem venovať overovaniu hypotéz a samozrejme aj k navrhnutiu riešenia v systéme odmeňovania.

Pôvodná hypotéza č. 1 znie: *„Celková spokojnosť zamestnancov bude dobrá. I keď spokojnosť u žien bude lepšia ako u mužov, nakoľko ženy si svoju prácu vážia viac a rýchlejšie sa prispôbia pracovným podmienkam.“* Hypotézu č. 1 sa mi podarilo potvrdiť. Ale treba dodať, že spokojnosť zamestnancov so spoločnosťou je dobrá, aj názor zamestnancov, či je zamestnávateľ s nimi spokojný bol viac menej dobrý i keď skoro polovica nevedela odpovedať. Ale celú hypotézu narúša názor na spokojnosť so svojou mzdou, kde viac ako 70%

opýtaných odpovedalo jednoznačne nie. A čo sa týka žien, ženy sú viac spokojné ako muži ale pri otázke ohľadne mzdy sa zhodli. Po týchto výsledkoch môžem zhrnúť, že celková spokojnosť zamestnanosť je viac ako dobrá aj napriek nespokojnosti s výškou ich mzdy a s celkovou motiváciou. Preto by bolo vhodné prehodnotiť tieto aspekty. Po prehodnotení by percento nespokojnosti určite kleslo a celková spokojnosť by stúpala.

Pôvodná hypotéza č. 2 znie: „ *Výška mzdy zohráva v systéme odmeňovania tú najdôležitejšiu úlohu. Vďaka mzde (finančným prostriedkom) dokážeme zabezpečiť svoju rodinu a každý človek sa snaží dopriať svojej rodine čo najviac.*“ Túto hypotézu môžem len potvrdiť, nakoľko viac ako 50% zamestnancov pri ohodnotení mzdy ako motivačného prvku zvolilo možnosť najdôležitejšie a pri poslednej otvorenej otázke táto odpoveď patrila k tým najčastejším. Takže, ako aj pri predchádzajúcej hypotéze, tak aj tu môžem len odporučiť zamerať sa hlavne na mzdu a jej zvýšenie. I keď nie v každej spoločnosti je to možné.

Pôvodná hypotéza č. 3 znie: „*Ako som spomínala už v predchádzajúcej hypotéze, mzda bude zohrávať veľkú úlohu aj v tejto prieskumnej otázke. Ďalej k nej priradím aj príplatky (za nadčas, za sviatok, nočné a pod.) a dobré vzťahy na pracovisku.*“ Potvrdenie hypotézy je samozrejmé ale nedajú sa vybrať len tri motivačné prvky. Ako si môžeme pozrieť v prílohe výsledky prieskumu (viď príloha C na strane IV) tých prvkov, ktoré môžeme zaradiť na druhé a tretie miesto, hneď za mzdu je viacero. Ale tieto dva prvky (príplatky a dobré vzťahy na pracovisku) tam určite patria a pridala by som k nim aj zodpovednosť a náplň práce. Z pohľadu zamestnávateľa by nebolo zlé skúsiť zvýšiť určitým zamestnancom mieru zodpovednosti. Zo začiatku by to asi žiaden efekt nemalo ale z dlhodobého hľadiska by sa efektivita práce pravdepodobne zvýšila.

Prieskum - ktorý som zrealizovala za účelom dosiahnutia výsledkov na tému systém odmeňovania zamestnancov, považujem za veľmi úspešný. Spoločnosť, v ktorej som realizovala prieskum sa snaží svojich zamestnancov čo

najlepšie motivovať (aspoň z môjho pohľadu) ale zamestnanci to berú ako samozrejmosť. Návrhy môjho riešenia som rozdelila do troch kategórii:

- 1) zlepšiť prezentovanie motivačných prvkov, ktoré získali nižšie percento hodnotenia,
- 2) opakované hodnotenie v spoločnosti a úprava hodnotiaceho formuláru,
- 3) zavedenie zmien v systéme odmeňovania.

Zlepšiť prezentovanie motivačných prvkov, ktoré získali nižšie percento hodnotenia - keďže v otázke či sú zamestnanci dostatočne motivovaný bola odpoveď zamestnancov nie (70%), bolo jasné, že s motiváciou v spoločnosti nie je nič v poriadku. Po porovnaní výsledkov z dotazníkového prieskumu a informáciách, ktoré som získala od konateľky spoločnosti, som dospela k názoru, že ohodnotiť motiváciu zo 70% ako nedostatočnú nie je celkom správne. Čo môžem posúdiť aj z vlastnej skúsenosti, nakoľko som v spoločnosti zamestnaná. Preto mojím najväčším odporúčaním ako správne motivovať zamestnancov je ich lepšie zviditeľnenie okrem iného.

Motivačné prvky ako mzda a rôzne príplatky sú samozrejme pre každého tie najdôležitejšie, ale návrh na ich zlepšenie opíšem neskôr. Niektoré prvky ako sú pracovné prostredie, pracovné prostriedky, vzťahy na pracovisku, možnosť povýšenia si myslím, že sú na veľmi dobrej úrovni a aj hodnotenie bolo veľmi dobré, nepovažujem za potrebné ich vylepšovať, nakoľko podmienky pracovníkov v iných spoločnostiach sú oveľa horšie. Preto odporúčam nasledujúce zlepšenia:

- Možnosť ďalšieho vzdelávania, tento prvok považujem za najdôležitejší, keďže bol zle ohodnotený (z pohľadu dôležitosti) zo strany respondentov i keď je pravda, že v strojárskych výrobných a pri montáži zdravotníckych prístrojov ďalšie vzdelávanie nie je moc potrebné. Ale je možné pre riadiacich pracovníkov zabezpečiť ďalšie vzdelávanie formou nemeckého kurzu, keďže sú dcérskou spoločnosťou holandskej firmy. Viem, že v minulosti táto forma bola realizovaná ale moc veľký úžitok to nemalo. Osobne by som im odporučila osobnú skúsenosť v materskej spoločnosti, spojenú s kurzom nemčiny, a tým

by boli donútení sa zdokonaľovať v tomto jazyku (prípadne v angličtine). Malo by to lepší pohľad na efektívnosť vedúcich pracovníkov, nakoľko by im nemuseli ostatní nemecky (prípadne anglicky) hovoriaci spolupracovníci tlmočiť návrhy a nespokojnosti zo strany materskej firmy.

- Pochvala, uznanie, pri tomto prvku by som navrhla asi iba jedno, a to vždy na konci mesiaca zhodnotiť výkonnosť pracovníkov, vybrať toho najlepšieho a na zamestnaneckej porade mu udeliť pochvalu, ktorá bude spojená so špeciálnym finančným ohodnotením. Bolo by možné aj ohodnotenie vo forme napr. rehabilitačnej vstupenky ale v takomto prípade si nie som moc istá či by to malo dostatočný efekt, keďže peniaze zohrávajú najväčšiu úlohu.
- Náplň práce, vo výrobe býva väčšinou monotónna. Preto nejaké väčšie zmeny sa tu nedajú spraviť. Ale je možné urobiť napríklad, ak sú v spoločnosti viaceré sústruhy iných typov, bolo by fajn keby sa občas pracovníci pri týchto strojoch vymenili a tým aj zmenili svoju náplň práce. To isté je možné aj pri montáži, dávať pracovníkovi montovať nie stále tie isté diely ale aj iné. Samozrejme, že niektorým vyhovuje monotónna práca ale niektorí to nemajú radi. Preto by bolo dobré zistiť, kto by mal o to záujem. A v prospech firmy by to bolo veľké plus, keďže získať zopár flexibilných ľudí je dosť dôležité pri výpadku zamestnanca. Je to dlhodobý proces ale stál by za to.
- Zodpovednosť niektorí zamestnanci berú na ľahkú váhu, keďže sankcie pri chybe dostávajú zriedkakedy (je to naozaj len pri veľkej a opakovanej chybe). V dnešnej dobe je normálne, že ak zamestnanci nesplnia mesačné plány, všetci dostanú tzv. finančnú pokutu, prípadne ak urobí chybu, pokazí nejaké produkty, ktoré kompletizujú dostanú za to osobné sankcie. Preto by som navrhovala aby pri chybách nad 100 Eur zamestnanci dostávali pravidelne pokutu 10% alebo by im boli znížené prémie zo základnej mzdy. Nie je to žiadna horibilná suma ale zamestnanci by sa začali aspoň viac snažiť a nerobili by toľko zmätkov. Samozrejme, že ak by strata pre firmu bola oveľa väčšia aj percento

z pokuty by sa zväčšilo. Viem, že zamestnanci by neboli moc spokojný s mojim návrhom ale každý musí platiť za svoje chyby. Malé chybička sa odpúšťajú, za veľké by museli niesť následky. Čo sa týka splnenia mesačného plánu by som to neriešila nejako drasticky ale navrhla by som, že ak splnenie mesačného plánu bude nižšie ako 90% a bude sa to opakovať dva mesiace po sebe, navrhla by som pre každého menšiu pokutu (napríklad 10 Eur), ktorá by mohla napomôcť k zvýšeniu efektívnosti.

Opakované hodnotenie v spoločnosti a úprava hodnotiaceho formuláru - keďže spoločnosť robí hodnotenie jeden krát ročne, navrhovala by som tento postup hodnotenia:

- vypísanie hodnotiaceho formulára priamym nadriadeným,
- konzultácia priameho nadriadeného so zamestnancom,
- predloženie formulára konateľke spoločnosti,
- prekonzultovanie hodnotenia konateľky spoločnosti s priamym nadriadeným,
- pohovor konateľky spoločnosti s priamym nadriadeným a so zamestnancom,
- vyzdvihnutie pozitívnych hodnotení zamestnanca (pre jeho lepšiu motiváciu),
- rozobratie jeho nedostatkov,
- navrhnutie riešenia na zlepšenie nedostatkov, prípadne na ich plné odstránenie,
- a na koniec po troch mesiacoch opakovať hodnotenie pre kontrolu nedostatkov.

A zároveň navrhujem rozšírenie hodnotiaceho formulára (viď príloha D na strane VIII) o nasledujúce poznatky:

- popis pracovnej náplne zamestnanca za posledné 3 mesiace,
- vyzdvihnutie pozitív zamestnanca pri práci,
- upozornenie na pracovné nedostatky zamestnanca,
- zaviesť kontrolné hodnotenie (navrhujem po 3 mesiacoch),

- v akom rozsahu boli nedostatky odstránené,
- zhodnotenie odstránenia nedostatkov z predchádzajúceho hodnotenia,
- zadanie ďalších cieľov na nasledujúce obdobie.

Zavedenie zmien v systéme odmeňovania - musím povedať, že systém odmeňovania ako ho má firma nastavený sa mi páči či už je to časová mzda (základná mzda + 12% prémie), príplatky, odmeny alebo čerpanie sociálneho fondu. V máloktovej firme je možné takéto čerpanie sociálneho fondu, väčšinou z tohto fondu uhrádzajú napríklad vianočné posedenie. Niektoré návrhy v odmeňovaní už boli spomenuté v predchádzajúcom texte ako krátenie prémie, prípadne udelenie pokuty za spôsobenie zmätkov 10% a udelenie špeciálnej pokuty za opätovné nesplnenia minimálne 90% z mesačného plánu. Viem, že zvyšovanie mzdy v spoločnosti nebýva každý rok ale podľa môjho názoru by zvyšovanie mzdy malo byť založené na každoročnom hodnotení zamestnancov a následne po kontrolnom hodnotení a odstránení nedostatkov. Samozrejme, že hodnotenie by muselo byť veľmi pozitívne aby došlo k zvýšeniu mzdy (napr. o 8%). Nie každý pracovník si totiž zaslúži zvýšiť mzdu. A odvíjalo by sa to aj od výšky inflácie a momentálnom finančnom stave spoločnosti.

ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo navrhnúť zmeny na zlepšenie motivácie zamestnancov, ich hodnotenie a navrhnutie systému odmeňovania v danej spoločnosti. Teoretickú časť som založila na poznatkoch, ktoré som podľa vlastného uváženia vybrala z použitej literatúry. Taktiež mi bola nápomocná aj pri praktickej časti. Prvá kapitola bola založená na motivácií, motivačných prvkoch a jej faktoroch. Určite mi dá každý za pravdu, že motivácia a odmeňovanie sú navzájom prepojené a k nim patrí ešte aj hodnotenie zamestnanca, ktoré som opísala v kapitole druhej. Konkrétne ma zaujímali aké existujú spôsoby hodnotenia zamestnancov a ich práce. A samotné odmeňovanie som rozobrala v tretej kapitole, kde hlavnou témou bola mzda a jej formy.

Tak ako som predpokladala, aj v tejto spoločnosti je považovaná mzda ako hlavný motivačný prvok, a taktiež aj celý systém odmeňovania sa od nej odvíja. Podľa poznatkov, ktoré som získala od spoločnosti som zistila, že systém odmeňovania v spoločnosti sa uberá veľmi dobrým smerom. Síce je pravda, že zamestnanci si to nevedia vážiť, niektoré veci berú ako samozrejmosť ale na druhej strane treba povedať, že aj keď systém odmeňovania je na dobrej ceste stále je možné navrhnúť určité zmeny pre spokojnosť zamestnávateľa a zároveň aj zamestnanca. Ale na to aby mohli byť zmeny realizované a dostatočne ocenené sa musia podieľať obidve strany, či už zamestnávateľ na strane jednej, tak aj zamestnanec na strane druhej, a to vo forme kompromisov.

Podľa výsledkov z dotazníkového prieskumu a informácií spoločnosti som navrhla určité zmeny. Zmeny sa týkali nielen odmeňovania ale hlavne motivácie a hodnotenia. Ako najväčšiu zmenu v motivácií som navrhla pre riadiacich pracovníkov, ktorí nie sú schopní sa samostatne dohovoriť s materskou firmou, zabezpečiť nemecký jazykový kurz (prípadne anglický) a následný pobyt v materskej spoločnosti na zlepšenie jazykových schopností a vylepšenie odborných vedomostí. Pre pracovníkov vo výrobe ďalšie vzdelávanie nie je nevyhnutné. Taktiež som navrhla zmeny pracovných náplní určitých zamestnancov (napríklad vzájomná výmena na CNC strojoch), pre lepšiu flexibilitu pracovníka. Ako hlavný prvok hodnotenia som navrhla určité zmeny

v hodnotiacom formuláru, ako sú pozitíva pri práci, pracovné nedostatky a zároveň aj opätovné prehodnotenie pracovníka po uplynutí troch mesiacov. Či boli nedostatky odstránené alebo aspoň čiastočne odstránené. A naplánovanie ďalších cieľov na nasledujúce obdobie. Tak ako som už spomínala, v samotnom odmeňovaní žiadne veľké zmeny, akurát čo sa týka zvýšenia mzdy neboli navrhnuté. Ďalším možným riešením bolo, aby po každoročnom hodnotení zamestnancov aj po kontrolnom hodnotení zamestnancov bolo zvážené zvýšenie jeho mzdy. Či si to zaslúži alebo nie. Ak mal vo svojej práci nedostatky a dokázal ich za tri mesiace úplne odstrániť, myslím si že, zvýšenie mzdy je na správnom mieste, pokiaľ to firme dovoľujú jej finančné prostriedky. Pri každom úplnom odstránení nedostatkov som navrhla zvýšenie mzdy o 8% brutto. Nie je to žiadne horibilné číslo ale zamestnanca by mohlo potešiť. Určite by boli námietky zo strany ostatných zamestnancov ale na konateľke spoločnosti by bolo obhájiť si to. Teraz po spracovaní všetkých údajov môžem jednoznačne povedať, že cieľ práce bol naplnený.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Zoznam použitých slovenských zdrojov

- ALEXY, J. a SIVÁK, R. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Iris, 2005. ISBN 80-89018-82-3.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. a JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomika, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.
- MAJDÚCHOVÁ, H. a NEUMANNOVÁ, A. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Ekonómia, 2008. ISBN 978-80-8078-200-9.
- PECHANOVÁ, E. *Mzdy a odmeňovanie v praxi*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1996. ISBN 80-7094-306-8.
- PICHŇA, J. *Základy personalistiky I*. 1. vyd. Bratislava: Sofa, 1994. ISBN 80-85752-05-0.
- PILKOVÁ, A., GRZNÁR, M., REŽŇÁKOVÁ, M. a ŠTRBOVÁ, E. *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1994. ISBN 80-85323-57-5.
- PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-36-9.
- SEDLÁK, M. a kolektív. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1995. ISBN 80-85323-73-7.
- ŽIVČICOVÁ, E. *Základy psychológie*. 1. Vyd. Trenčín: FSEV TnUAD, 2011. ISBN 978-80-8075-506-5.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: Cp Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

Zoznam použitých legislatívnych dokumentov

- Zákon č. 311/2001 Z. z. zo dňa 2. Júla 2001, zákonník práce. In: *Zbierka zákonov slovenskej republiky*. 2001, čiastka 120/2001, s. 147. Dostupné z http://www.szsk.sk/files/legislativa/2001-311_znenie_20130101.pdf

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Maslowova hierarchia potrieb	11
Obrázok 2: Model faktorov vplyvu na systém odmeňovania	25
Obrázok 3: Vzťah odmeňovania zamestnancov a ďalších funkcií personálneho manažmentu	26

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Stupne minimálnej mzdy	27
-----------------------------------	----

Zoznam grafov

Graf 1: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia	36
Graf 2: Najvyššie ukončené vzdelanie respondentov	37
Graf 3: Vekové kategórie respondentov	37
Graf 4: Dĺžka pracovného pomeru respondentov v spoločnosti	38
Graf 5: Spokojnosť respondentov so spoločnosťou	39
Graf 6: Spokojnosť zamestnávateľa s prácou respondentov	39
Graf 7: Rozdelenie činností respondentov	40
Graf 8: Spokojnosť zamestnancov s výškou ich mzdy	41
Graf 9: Forma vyplácania mzdy	41
Graf 10: Doplnkové zložky mzdy respondentov	42
Graf 11: Názor respondentov na ich ohodnotenie v spoločnosti	43
Graf 12: Motivovanie respondentov v spoločnosti	43
Graf 13: Rozdelenie motivačných prvkov podľa dôležitosti	44

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A - Hodnotiaci formulár spoločnosti.....	I
PRÍLOHA B - Výsledky dotazníkového prieskumu.....	III
PRÍLOHA C – Dotazník	VII
PRÍLOHA D – Návrh hodnotiaceho formulára.....	VIII

PRÍLOHY

Príloha A – Hodnotiaci formulár spoločnosti



Hodnotenie MEVO TECHNOLOGY spol. s r.o.

Meno :		Dátum pohovoru:	
Prac. zaradenie :			
Zamestnaný od :			
	Nedostatočný	Dostatočný	Dobrý
Flexibilita			
Kvalita			
Kvantita			
Odborné vedomosti			
Poriadok a čistota			
Správanie na pracovisku			
Správanie ku kolegom			
Správanie ku vedeniu			
Poznámky :			
Nutné zaškolenie?	áno	nie	Ak áno, aké:
Nutný ďalší pohovor?	áno	nie	Ak áno, kedy:
Dôvod ďalšieho pohovoru:			
Dohodnuté:			
Zamestnanec		Posudzujúci	

Príloha B – Dotazník

Vážení pracovníci, som študentkou Univerzity Jana Amosa Komenského Praha, pobočka Starý Hrozenkov. Súčasťou mojej bakalárskej práce je uskutočniť prieskum na tému „Návrh systému odmeňovania“. Chcela by som Vás touto cestou požiadať o vyplnenie **anonymného** dotazníka, ktorý Vám zaberie len pár minút. Zároveň Vás ubezpečujem, že tieto informácie nebudú žiadnym spôsobom zneužitá a budú použité len na môj prieskum.

Ďakujem Vám za Vašu spoluprácu.

Halabrinová Daša

Prosím nevynechajte žiadnu otázku a zaškrtnite len jednu možnosť.

1. Základné informácie:

- Pohlavie: muž žena
- Ukončené vzdelanie: základné SOU SOU s maturitou
 SŠ VŠ
- Vek: do 20 r. 21 – 30 r. 31 – 40 r.
 41 – 50 r. 51 – a viac
- Dĺžka pracovného pomeru v Mevo Technology s.r.o.:
 do 1 roka 1 – 3 roky 4 – 6 rokov
 7 – 9 rokov 10 – a viac

2. Ako ste spokojný s firmou Mevo Technology s.r.o.?

- veľmi dobre dobre uspokojivo
 menej uspokojivo zle

3. Myslíte si, že zamestnávateľ je spokojný s Vašou prácou?

- áno nie neviem

4. Aká je Vaša činnosť vo firme?

- výrobná riadiaca administratívna

5. Ste spokojný s výškou Vašej mzdy?

- áno nie neviem

6. Aká forma výplaty Vašej mzdy je pre Vás najvýhodnejšia?

hotovosť účet poštová poukážka

7. Aké zložky mzdy dostávate k základnej mzde?

osobný príplatok odmena pracovné voľno
 žiadne iné

8. Myslíte si, že ste dostatočne ohodnotený, tak ako by ste boli v inej firme?

áno nie neviem

9. Myslíte si, že ste dostatočne motivovaný?

áno nie neviem

10. Jednotlivé motivačné prvky ohodnoťte podľa dôležitosti. (V každom riadku vyberte jedno číslo.) 1-bezvýznamné, 2-menej dôležité, 3-priemerné, 4-dôležité, 5-najdôležitejšie

mzda	1	2	3	4	5
príplatky (za nadčas, nočný príplatok, za sviatok a pod.)	1	2	3	4	5
náplň práce	1	2	3	4	5
pracovné prostredie	1	2	3	4	5
pracovné pomôcky	1	2	3	4	5
zodpovednosť	1	2	3	4	5
dobré vzťahy na pracovisku	1	2	3	4	5
možnosť povýšenia	1	2	3	4	5
možnosť ďalšieho vzdelávania	1	2	3	4	5
pochvala, uznanie	1	2	3	4	5
iné (uved'te aké)					

11. Aké by ste navrhovali zmeny v motivačnom systéme. (otvorená otázka, prosím nevynechať)

.....
.....

Príloha C – Výsledky dotazníkového prieskumu

Otázka č. 1:

Základné informácie: Pohlavie:					
	muži	ženy			
počet respondentov	32	8			
počet respondentov v %	80,0%	20,0%			
Základné informácie: Ukončené vzdelanie:					
	základné	SOU	SOU s maturitou	SŠ	VŠ
počet respondentov	0	8	21	9	2
počet respondentov v %	0,0%	20,0%	52,5%	22,5%	5,0%
Základné informácie: Vek:					
	do 20 r.	21 - 30 r.	31 - 40 r.	41 - 50 r.	51 - a viac
počet respondentov	0	14	13	9	4
počet respondentov v %	0,0%	35,0%	32,5%	22,5%	10,0%
Základné informácie: Dĺžka pracovného pomeru v Mevo Technology s.r.o.:					
	do 1 roka	1 - 3 roky	4 - 6 roky	7 - 9 rokov	10 - a viac
počet respondentov	4	7	9	7	13
počet respondentov v %	10,0%	17,5%	22,5%	17,5%	32,5%

Otázka č. 2:

Ako ste spokojný s firmou Mevo Technology s.r.o.?					
	veľmi dobre	dobre	uspokojivo	menej uspokojivo	zle
počet respondentov	5	24	7	3	1
počet respondentov v %	12,5%	60,0%	17,5%	7,5%	2,5%

Otázka č. 3:

Myslíte si, že zamestnávateľ je spokojný s Vašou prácou?			
	áno	nie	neviem
počet respondentov	19	2	19
počet respondentov v %	47,5%	5,0%	47,5%

Otázka č. 4:

Aká je vaša činnosť vo firme?			
	výrobná	riadiaca	administratívna
počet respondentov	34	4	2
počet respondentov v %	85,0%	10,0%	5,0%

Otázka č. 5:

Ste spokojný s výškou Vašej mzdy?			
	áno	nie	neviem
počet respondentov	6	29	5
počet respondentov v %	15,0%	72,5%	12,5%

Otázka č. 6:

Aká forma výplaty Vašej mzdy je pre Vás najvýhodnejšia?			
	hotovosť	účet	poštová poukážka
počet respondentov	1	39	0
počet respondentov v %	2,5%	97,5%	0,0%

Otázka č. 7:

Aké zložky mzdy dostávate k základnej mzde?					
	osobný príplatok	odmena	pracovné voľno	žiadne	iné
počet respondentov	13	18	1	8	0
počet respondentov v %	32,5%	45,0%	2,5%	20,0%	0,0%

Otázka č. 8:

Myslíte si, že ste dostatočne ohodnotený, tak ako by ste boli v inej firme?			
	áno	nie	neviem
počet respondentov	5	14	21
počet respondentov v %	12,5%	35,0%	52,5%

Otázka č. 9:

Myslíte si, že ste dostatočne motivovaný?			
	áno	nie	neviem
počet respondentov	4	28	8
počet respondentov v %	10,0%	70,0%	20,0%

Otázka č. 10:

Jednotlivé motivačné prvky ohodnoťte podľa dôležitosti:						
<i>1-bezvýznamné, 2-menej dôležité, 3-priemerné, 4-dôležité, 5-najdôležitejšie</i>						
		1	2	3	4	5
mzda	počet respondentov	1	0	3	12	24
	počet respondentov v %	2,5%	0,0%	7,5%	30,0%	60,0%
príplatky (za nadčas, nočný príplatok, za sviatok a pod.)	počet respondentov	1	0	6	23	10
	počet respondentov v %	2,5%	0,0%	15,0%	57,5%	25,0%
náplň práce	počet respondentov	2	1	7	20	10
	počet respondentov v %	5,0%	2,5%	17,5%	50,0%	25,0%
pracovné prostredie	počet respondentov	1	2	7	20	10
	počet respondentov v %	2,5%	5,0%	17,5%	50,0%	25,0%
pracovné pomôcky	počet respondentov	1	0	10	21	8
	počet respondentov v %	2,5%	0,0%	25,0%	52,5%	20,0%
zodpovednosť	počet respondentov	1	0	11	14	14
	počet respondentov v %	2,5%	0,0%	27,5%	35,0%	35,0%
dobré vzťahy na pracovisku	počet respondentov	2	1	5	17	15
	počet respondentov v %	5,0%	2,5%	12,5%	42,5%	37,5%
možnosť povýšenia	počet respondentov	4	6	9	13	8
	počet respondentov v %	10,0%	15,0%	22,5%	32,5%	20,0%
možnosť ďalšieho vzdelávania	počet respondentov	4	5	16	9	6
	počet respondentov v %	10,0%	12,5%	40,0%	22,5%	15,0%
pochvala, uznanie	počet respondentov	3	5	10	17	5
	počet respondentov v %	7,5%	12,5%	25,0%	42,5%	12,5%
iné (uved'te aké)	žiaden iný motivačný prvok nebol uvedený					

Otázka č. 11:

Aké by ste navrhovali zmeny v motivačnom systéme? (otvorená otázka, prosím nevynechať)		
	počet návrhov	počet návrhov v %
13-ty plat	6	11,32%
14-ty plat	1	1,89%
Kariérny postup.	4	7,55%
Ďalšie vzdelávanie.	4	7,55%
Zvýšenie mzdy.	6	11,32%
Neviem.	1	1,89%
Zmena náplne práce.	1	1,89%
Zvýšenie odmien.	3	5,66%
Vyššiu stabilitu	2	3,77%
O týždeň viac dovolenky.	2	3,77%
Viac pochvaly.	1	1,89%
Lepšie vzťahy s vedením.	1	1,89%
Vyššie prémie.	2	3,77%
Lepší sociálny systém.	2	3,77%
Finančné ohodnotenie.	1	1,89%
Lepší prístup od zamestnávateľa.	1	1,89%
Prehodnocovať motivačné prvky.	1	1,89%
Bezúročná pôžička pre zamestnancov.	1	1,89%
Príspevok na rehabilitačnú starostlivosť.	1	1,89%
Príspevok na dovolenku.	1	1,89%
Profesionálnejšie jednanie.	1	1,89%
Dohoda zamestnávateľ, zamestnanec.	1	1,89%
Výkonnostné odmeny.	2	3,77%
Lepší vzťah, prístup medzi zamestnávateľom a zamestnancami	1	1,89%
Platové triedy po skúšobnej lehote (zvýšenie platu).	1	1,89%
Zverejnenie hodinových miezd výrobných robotníkov.	1	1,89%
Pre starších pracovníkov aspoň priemernú mzdu.	1	1,89%
Rovnoprávnosť plátov na pracovisku medzi zamestnancami vo výrobe.	1	1,89%
Navrhnutie odmeňovania od priameho nadriadeného podľa prístupu k povinnostiam.	1	1,89%
Osobné konzultácie so zamestnancami, pri ktorých by sa zhodnotilo predchádzajúce obdobie zamestnanca, zároveň by mu boli vytknuté nedostatky a motivovať ho k ich plnému odstráneniu.	1	1,89%

Príloha D – Návrh hodnotiaceho formulára



Hodnotenie MEVO TECHNOLOGY spol. s r.o.			
Meno zamestnanca:		Dátum hodnotenia:	
Meno priameho nadriadeného:		Prac. zaradenie:	
		Zamestnaný od:	
		Nedostatočný	Dostatočný
			Dobry
Flexibilita			
Kvalita			
Kvantita			
Odborné vedomosti			
Poriadok a čistota			
Správanie na pracovisku			
Správanie ku kolegom			
Správanie ku vedeniu			
Pracovná náplň zamestnanca za posledné 3 mesiace:			
Pozitíva pri práci:			
Pracovné nedostatky:			
Nutné zaškolenie?	áno	nie	Ak áno, aké:

Podpis priameho nadriadeného:

Podpis zamestnanca:

Kontrolné hodnotenie dňa:

Boli nedostatky odstránené:

úplne
odstránené

čiastočne
odstránené

neboli
odstránené

Zhodnotenie odstránenia zistených nedostatkov pri predchádzajúcom hodnotení:

Zadanie ďalších cieľov na nasledujúce obdobie:

Podpis priameho nadriadeného:

Podpis zamestnanca:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Daša Halabrinová

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Návrh systému odmeňovania

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 46

Celkový počet strán príloh: 9

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 9

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 1

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová