

# Projekt systému odměnování v malé firmě

Bc. Adriana Tehlárová

---

Diplomová práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adriana TEHLÁROVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt systému odměňování v malé firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z řízení lidských zdrojů a odměňování.

II. Praktická část

- Analyzujte systém odměňování ve firmě Tehlár.
- Zhodnoťte výsledek efektivnosti odměňování zaměstnanců.
- Vytvořte opatření na zdokonalení systému odměňování.
- Zhodnoťte výsledek navrhovaného řešení.

Závěr


Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: IRIS, 2004, 257 str., ISBN 80-89018-59-9
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, 642 str., ISBN 80-85839-45-8
- [3] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] HÁJEK, L., VÍTEK, M. Moderní personalistika. Praha: Práce, 1991, 192 str., ISBN 80-208-0210-X
- [5] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996, 200 str., ISBN 80-7169-206-9

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Voloch**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Cieľom diplomovej práce je spracovať systém odmeňovania a riadenia ľudských zdrojov, zistiť, aká je forma a štruktúra odmeňovania vo firme Tehlár, Trenčín a navrhnúť riešenia na zdokonalenie systému odmeňovania. Poukazujem na to, že každý človek je veľmi dôležitý pri každom pracovnom procese, a preto je veľmi dôležité, aká forma odmeňovania je použitá. V praktickej časti som sa zamerala na charakteristiku činností firmy Tehlár, jej históriu, vývoj až po súčasné aktivity. Hodnotím aktuálny stav odmeňovania, ako aj hodnotenie efektívnosti odmeňovania samostatnými zamestnancami. V závere svojej práce zhodnocujem návrhy na odmeňovanie i na motiváciu pracovníkov v danej firme.

Kľúčové slová: firma, odmeňovanie, motivácia, pracovný proces, zamestnanci, ľudské zdroje

## **ABSTRACT**

The purpose of this degree admin is to prepare system of the remuneration and operate of human origin, make out what is the form and the structure of remuneration in Tehlár firm, Trenčín and scheme out solutions for development of the remuneration system. I mention that everyone is very important at every work operation, and its very important what i sused as form of the remuneration. In practical park of this degree admin I fixate on a charakteristic operation of Tehlár firm, its history, an evolution over an acutal activities. I take measure on the actual balance of remuneration and efficiency of remuneration of independent employee. I decline schemes of remuneration and motivation of the personnel in the end of my degree admin in this firm.

Keywords: firm, remuneration, motivation, work process, employee, human resources.

Na tomto mieste by som rada poďakovala vedúcemu diplomovej práce Ing. Jaroslavovi Volochovi za jeho rady a čas, ktorý mi venoval.

Prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu spracovala samostatne a že som použítú literatúru citovala.

.....  
Adriana Tehlárová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>11</b>
1.1 VÝZNAM MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	11
1.2 ÚLOHA A FUNKCIE MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	12
1.3 POLITIKA ODMEŇOVANIA A JEJ ÚLOHY V ORGANIZÁCIÍ.....	13
1.3.1 Motivačné systémy .....	19
1.3.2 Motivačné teórie.....	22
1.3.3 Podstata a teória pracovnej motivácie, potreby ľudí.....	26
<b>2 MALÁ FIRMA A JEJ ZNAKY</b> .....	<b>29</b>
2.1 ŠPECIFIKÁ MALEJ FIRMY Z POHĽADU MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	30
2.2 OSOBITOSTI Z POHĽADU ODMEŇOVANIA .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ODMEŇOVANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME TEHLÁR</b> .....	<b>34</b>
3.1 HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ FIRMY TEHLÁR .....	34
3.2 OBLASŤ PERSONÁLNA.....	36
3.2.1 Systém odmeňovania v organizácii.....	40
3.2.2 Štruktúra systému odmeňovania.....	41
3.2.3 Hodnotenie efektívnosti odmeňovania zamestnancami.....	45
3.3 VÝCHODISKÁ PRE PROJEKT.....	58
<b>4 PROJEKT SYSTÉMU ODMEŇOVANIA V MALEJ FIRME</b> .....	<b>61</b>
4.1 NÁVRH OPATRENIA NA ZDOKONALENIE SYSTÉMU ODMEŇOVANIA PRACOVNÍKOV.....	61
4.1.1 Odmeňovanie pracovníkov .....	61
4.1.2 Zmeny v motivácii pracovníkov.....	64
4.2 ZHODNOTENIE NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA.....	65
4.3 ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	65
4.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	68
4.5 ANALÝZA PRÍNOSOV.....	70
4.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	71

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Pracovní činnost je specifický druh lidské aktivity, které zdroje nacházíme nejen ve vnitorních pohnůtkách jednotlivců, ale aj ve vonkajších vplyvoch, ktorými je ovplyvňované správanie jednotlivcov.

Práca človeka je prezentovaná jeho cieľavedomou ľudskou činnosťou, ktorá pretvára prírodné zdroje, využiteľné pre človeka. Náš pohľad na prácu je pohľadom na aktivizáciu ľudského činiteľa, na súhrn jeho fyzických, duševných a intelektuálnych schopností.

Prírodnou charakteristikou súčasného trhového prostredia je jeho neustála premenlivosť. Jednou z podmienok, ktoré rozhodujú o úspešnosti podnikov pôsobiacich v takomto nestálom prostredí, je kvalita ich ľudských zdrojov. Podniky potrebujú zamestnancov nielen vzdelaných, no súčasne aj flexibilných, kreatívnych, schopných rýchlo sa adaptovať na zmenené podmienky. Zdrojom úspechu firiem sa stávajú ich zamestnanci. To vedie k potrebe prispôbiť vlastné systémy riadenia ľudských zdrojov tak, aby podporovali a rozvíjali schopnosti zamestnancov a zabezpečili ich využitie pri napĺňaní firemných cieľov.

Podniky venujú mimoriadnu pozornosť získavaniu tých najlepších zamestnancov, investujú do ich vzdelávania a rozvoja. Prostredníctvom systému odmeňovania podnik ovplyvňuje pracovný výkon svojich zamestnancov, no aj ich správanie a postoje k práci.

Kvalitným odmeňovaním je možné uvádzať do súladu konanie zamestnancov so stratégiou a cieľmi podniku a tým zabezpečovať efektívnosť podnikovej činnosti a súčasne i spokojnosť vlastných zamestnancov.

Systémy odmeňovania umožňujú využívať prvky participácie zamestnancov, umožňujú vytvárať podmienky pre zvýšenie výkonu zamestnancov a zároveň i miery ich identifikácie s vlastným podnikom.



So zmenou charakteru práce sa menia aj požiadavky na zamestnancov. Podniky potrebujú zamestnancov flexibilných, neustále sa vzdelávajúcich, vedomých si skutočnosti, že ich odmena je priamo závislá od prosperity spoločnosti, pre ktorú pracujú. Podniky hľadajú spôsoby, ako svojich zamestnancov zainteresovať na efektívite firmy, dlhodobo prepojiť ich záujmy so záujmami spoločnosti.

So zvyšujúcou sa samostatnosťou pri výkone práce rastú i nároky na zodpovednosť práce, čo by sa malo následne odraziť i v štruktúre ich odmeny.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá dosahovaním organizačných cieľov prostredníctvom ľudských zdrojov. Podnikateľské zámery sa veľmi často vyznačujú premyslenou finančnou a informačnou stratégiou. Veľakrát sa však ľudia, s ktorými sa počítalo v začiatkoch ako s niečím samozrejým a neproblémovým, stáva bariérou uskutočnenia smelých plánov.

Riadenie ľudských zdrojov je systém, ktorý smeruje k dosiahnutiu určitých výstupov, ktoré vychádzajú zo vstupov, uskutočňuje radu činností, ktoré tvoria vlastný obsah činnosti.

Výkonnosť a úspešnosť riadenia ľudských zdrojov v súčasne náročnom podnikateľskom prostredí závisí na množstve faktorov - na technickom vybavení, finančnom zaistení, dostupnosti zdrojov a informácií i efektívnom riadení. Jedným z najzávažnejších, veľa-krát aj neprávom nedoceňovaných faktorov úspešnosti firiem sú ľudia – zamestnanci, manažéri, personál. Pred 20 rokmi sa začalo používať označenie personálu, ako nevyhnutného faktoru podnikania a fungovania organizácií, pojmom ľudské zdroje. Dnes sa uvažuje o zamestnancoch ako o ľudskom, intelektuálnom a sociálnom kapitále, prípadne o ľudskom či sociálnom potenciále organizácie.

Riadením ľudských zdrojov sa rozumie strategicky zamerané a priebežne koordinované firemné činnosti slúžiace k získavaniu a udržaniu zamestnancov a vytvorenie podmienok pre to, aby podávali lepší výkon a prispievali k dosiahnutiu rozvojových podnikových cieľov.

Rozvoj ľudských zdrojov znamená zvyšovanie úrovne spôsobilosti zamestnancov k tomu, aby plnili budúce pracovné úlohy, teda predovšetkým zvyšovali ich odborný potenciál. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 10)

### 1.1 Význam manažmentu ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov znamená súbor manažérskych postupov slúžiacich k získavaniu a udržaniu zamestnancov vo firme a zaisťovaniu toho, aby podávali vysoký výkon, a tým prispievali k dosiahnutiu organizačných cieľov. V porovnaní s tradičnou personalistikou a personálnym manažmentom je riadenie ľudských zdrojov manažérskym prístupom, od nich organizácie môžu očakávať, že prispeje k dosiahnutiu ich konkurenčnej výhody.

Ak sledujeme úspešnosť organizácií v spoločnosti, jedny by sme označili za úspešné, alebo menej úspešné a iné zase ako prežívajúce alebo bankrotujúce. Tieto poznatky by sme mohli zhrnúť ako „získanie konkurenčnej výhody“, ktorá im zabezpečí lepšie postavenie na trhu.

Konkurenčná výhoda, ktorá im ho zabezpečuje môže byť:

- jedinečná technológia;
- výrobky uspokojujúce nové potreby;
- vyššia kvalita poskytovaných služieb;
- iná organizácia distribučnej siete;
- flexibilný systém riadenia.

Konkurenčná výhoda je výsledok činorodosti a tvorivosti ľudských zdrojov. Úlohou organizácie je získať, udržovať, formovať, zabezpečovať neustály rozvoj zamestnancov, motivovať ich k vysokej výkonnosti a pozitívnemu vzťahu k organizácii.

Riadenie ľudských zdrojov sa stáva kľúčom k úspešnosti každej organizácie. Je určitou formou, prostriedkom, nástrojom, ktorým sa posilňuje kvalita ľudského potenciálu v organizácii a táto ju môže využívať pre rast produktivity a kvality práce organizácie, pre zdokonaľovanie svojej výkonnosti.

## 1.2 Úlohy a funkcie manažmentu ľudských zdrojov

Úlohou je slúžiť tomu, aby bol podnik výkonný a aby sa jeho výkon neustále zlepšoval. Riadenie ľudských zdrojov je bezprostredne zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov, ale pretože ľudské zdroje rozhodujú i o využívaní materiálnych a finančných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje i o zlepšovaní využitia zostávajúcich zdrojov podniku.

Hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov sú:

- a) vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov v podniku tak, aby v každom okamžiku požiadavkám každého pracovného miesta v maximálnej miere zodpovedali pracovné schopnosti pracovníka zaradeného na toto pracovné miesto a aby na premenlivosť požiadaviek pracovných miest s určitým predstihom reagoval proces rozvoja pracovných schopností pracovníkov podniku. Znamená to usilovať o zaradenie správneho človeka na správne miesto a snažiť sa o to, aby tento človek bol neustále pripravený prispôbovať sa meniacim požiadavkám pracovného miesta;
- b) optimálne využívanie pracovných síl v podniku, t. j. predovšetkým optimálne využívanie fondu pracovnej doby a optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácie) pracovníkov;
- c) formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v podniku;
- d) personálny a sociálny rozvoj pracovníkov podniku, teda rozvoj ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry smerujúcej k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, k zblíženiu či dokonca k stotožneniu individuálnych a podnikových záujmov i k uspokojovaniu a rozvíjaniu materiálnych a nemateriálnych sociálnych potrieb pracovníkov.

### **1.3 Politika odmeňovania a jej úlohy v organizácii**

Odmeňovanie pracovníkov je jednou z najstarších a najzávažnejších personálnych činností, ktorá na seba priťahuje mimoriadnu pozornosť ako zamestnávateľov, tak i zamestnancov. Patrí medzi najcitlivejšie personálne činnosti, lebo nespokojnosť s odmenou môže spôsobiť znechutenie, psychologický ústup, zníženie produktivity práce zamestnancov a tým i celej organizácie.

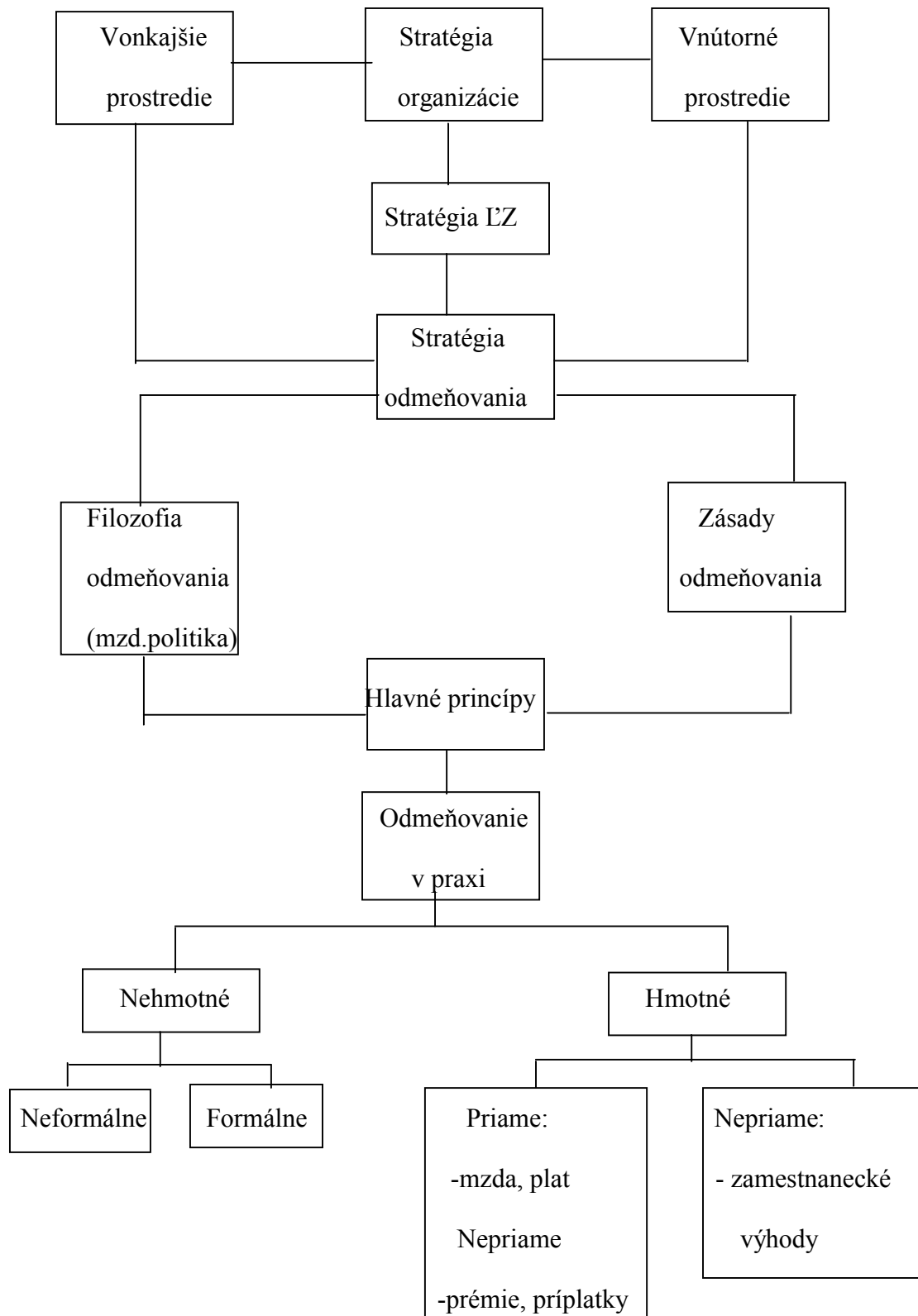
Odmeňovanie neznamená len mzdu alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Zahŕňa predovšetkým povýšenie, formálne uznanie (pochvaly) a také zamestnanecké

výhody (spravidla nepeňažné) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, len z titulu pracovného pomeru. Spokojnosť s odmenou spôsobí zvýšenie produktivity práce jednotlivcov a tým i organizácie, zvýšenie celkovej efektívnosti a kvality práce, vplýva na stabilitu zamestnancov a prispieva k plneniu cieľov organizácie. (Koubek, 1995, str. 236)

Vedenie každej organizácie má vypracovať určitý systém odmeňovania. Tvorbe systému odmeňovania by mal každý podnik venovať veľkú pozornosť, pri jeho tvorbe treba brať do úvahy množstvo vonkajších aj vnútorných faktorov.

Armstrong (1999) uvádza, že účinná stratégia odmeňovania:

- je založená na podnikových hodnotách a presvedčeniach;
- vychádza z firemnej stratégie, ale tiež k nej prispieva;
- je vedená potrebami organizácie a je v súlade s firemnou stratégiou;
- spája v sebe organizačné a individuálne schopnosti (kompetencie);
- je prepojená s inými personálnymi činnosťami;
- je v súlade s interným a externým prostredím organizácie – obsah stratégie vychádza z tohto prostredia;
- zaisťuje odmeňovanie za pracovné výsledky a správanie, ktoré sú v súlade s hlavnými cieľmi organizácie, a tak povzbudzuje a podporuje žiaduce správanie;
- je spojená s výkonom organizácie a zahŕňa v sebe hľadisko kompetitívnej (súťaživej) stratégie;
- je praktická a uskutočniteľná;
- bola pripravená po konzultácii s kľúčovými partnermi a zainteresovanými stranami, a berie v plnej úvahe ich názory na to, čo považujú pre seba za najlepšie – pokiaľ tomu tak nebolo, niektoré snahy v odmeňovaní za výkon by boli vcelku neúspešné. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 158)



Obr. 1: Strategický proces odmeňovania vo firme (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, Personalistika pre malé a stredné firmy, 2005, str. 159)

Organizácia má k dispozícii pomerne širokú škálu možností, ako svojich zamestnancov odmeňovať za ich prácu i za to, že sú zamestnancami organizácie. Odmeňovanie je jednou z najefektívnejších nástrojov motivácie pracovníkov.

Úlohy odmeňovania:

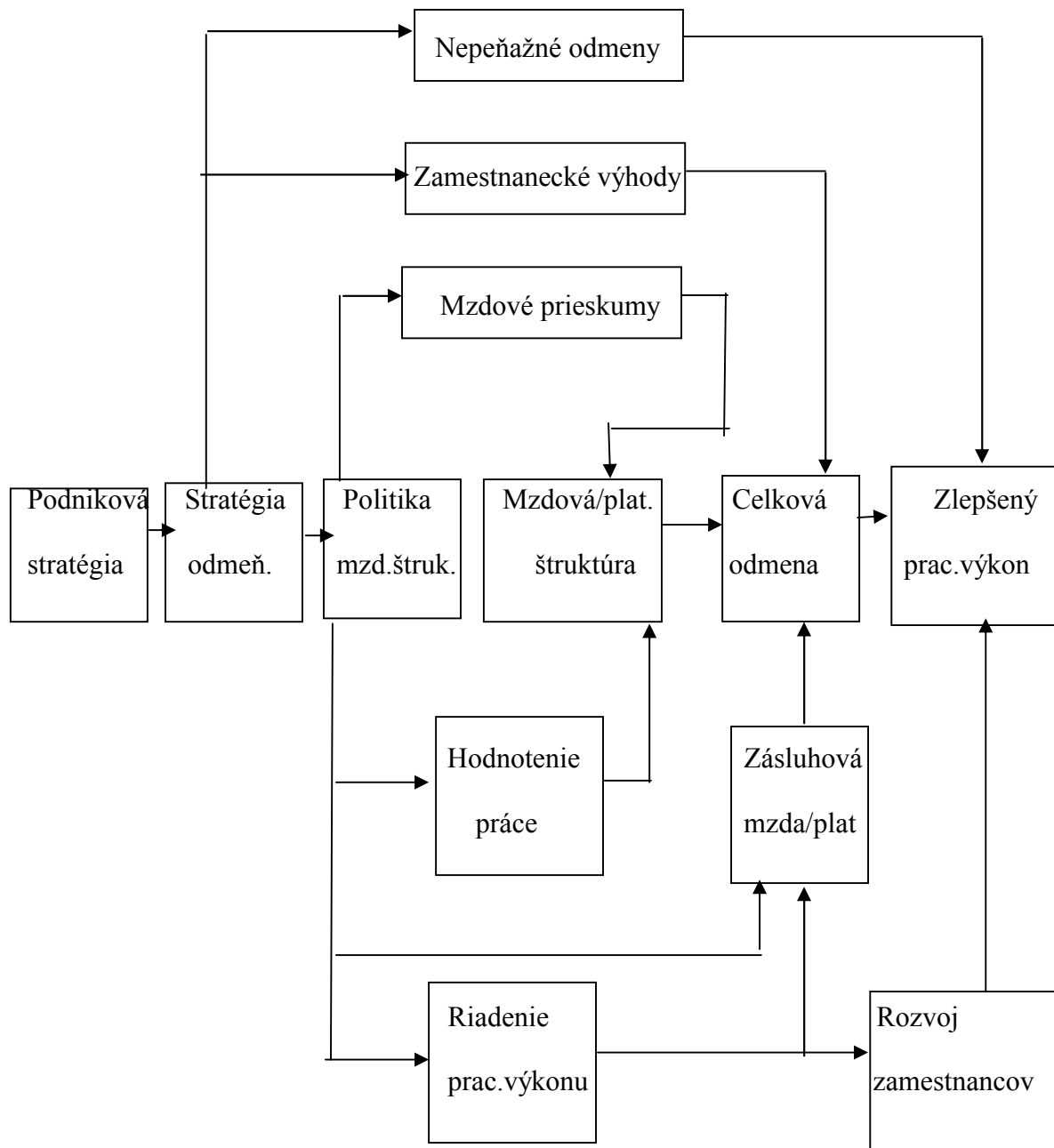
- prilákať potrebný počet a potrebnú kvalitu uchádzačov o zamestnanie v organizácii;
- stabilizovať žiaducich pracovníkov;
- odmeňovať pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, loajalitu, skúsenosti a schopnosti;
- v ziskových organizáciách napomôcť k dosiahnutiu konkurencieschopného postavenia na trhu;
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnosť musia byť racionálne, primerané možnostiam organizácie a potrebám ďalších personálnych funkcií;
- byť zamestnancami akceptovaný;
- hrať pozitívnu rolu v motivácii pracovníkov, viesť ich k tomu, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností;
- byť v súlade s verejnými záujmami a právnymi normami;
- poskytovať zamestnancom príležitosť k realizácii rozumných aspirácií pri dodržiavaní zásad nestrannosti a rovnosti;
- slúžiť ako stimul pre zlepšovanie kvalifikácie a schopností pracovníkov;
- zaistiť, aby náklady práce mohli byť vhodným spôsobom kontrolované, najmä s ohľadom na ostatné náklady a s ohľadom na príjmy. (Koubek, 1995, str. 238,239)

***Systém odmeňovania:***

je výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a praktickými postupmi podniku pri odmeňovaní zamestnancov.

Systém odmeňovania by mal skutočne podporovať motiváciu zamestnancov, to znamená, že by mal byť porovnateľný s odmeňovaním v iných podnikoch.

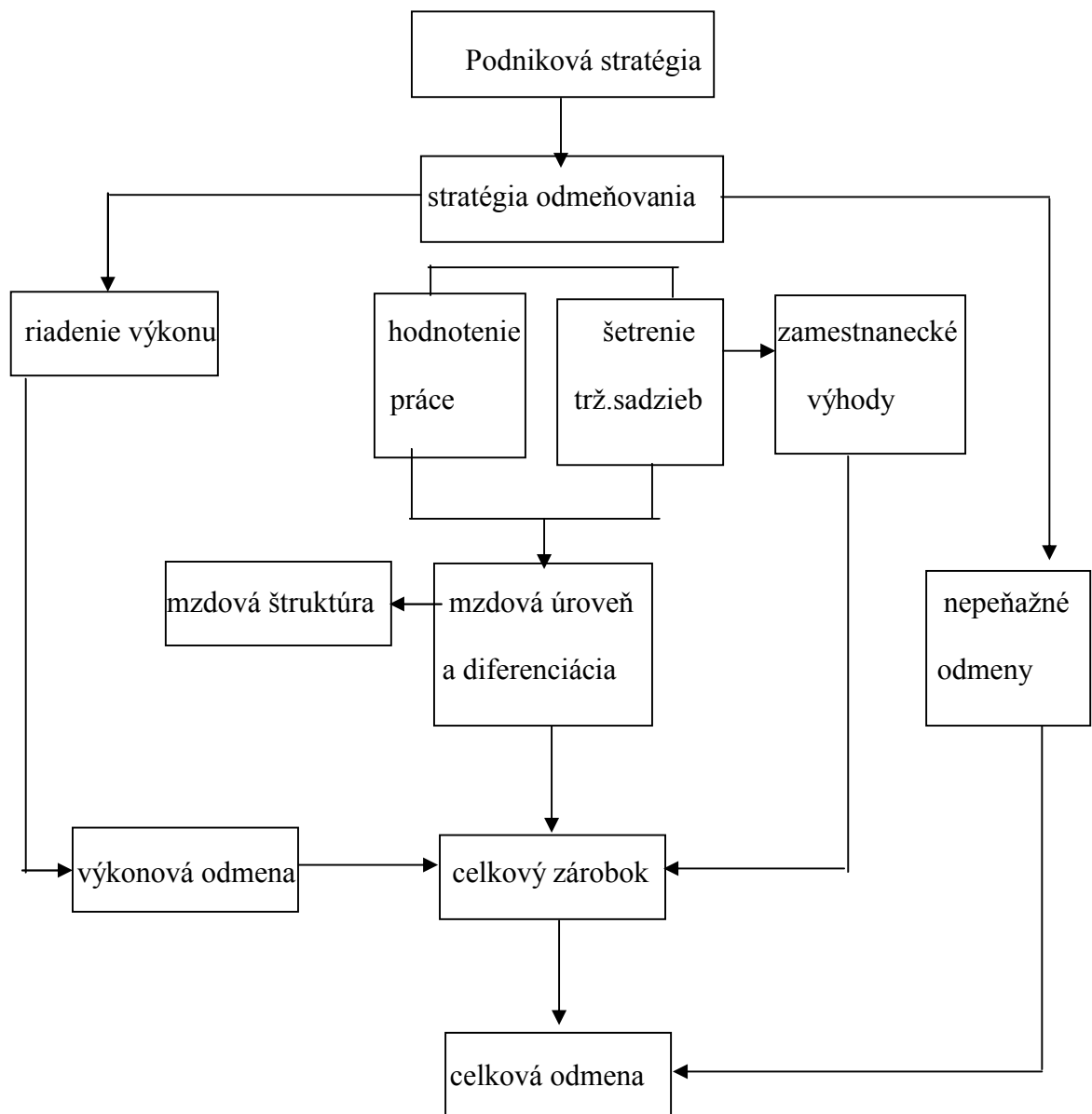




Obr. 2: Systém odmeňovania (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2002, str. 556)

Zložky systému odmeňovania možno štruktúrovať do troch hlavných kategórií:

- ⇒ odmeňovanie peňažné – priame;
- ⇒ odmeňovanie peňažné – nepriame;
- ⇒ odmeňovanie nepeňažné.



Obr. 3: Prvky systému odmeňovania a ich vzájomné vzťahy (Armstrong, *Personální management*, 1999, str. 597)

### 1.3.1 Motivačné systémy

Každý manažér by sa mal riadiť niektorými pravidlami motivačného riadiaceho štýlu, napr.:

- naučiť sa umeniu chváliť;
- podnecovať zamestnancov k pozitívnemu mysleniu;
- viesť zamestnancov k tímovej práci;
- budovať pozitívne medziľudské vzťahy na pracovisku;
- spravodlivo hodnotiť a odmeňovať.

Systém odmeňovania je výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a praktickými postupmi pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu. (Sablik, Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania, 1997, str. 58 )

Systém odmeňovania by mal reálne podporovať motiváciu zamestnancov. Mal by byť porovnateľný s odmeňovaním v iných podnikoch a zohľadňovať úsilie a prínos zamestnancov.

Uplatnená diferenciácia v odmeňovaní by mala byť zdôvodniteľná a všeobecne pochopiteľná. Použité mechanizmy výpočtu musia byť jednoduché a zrozumiteľné, aby zamestnanci jasne videli, čo sa odmeňuje a mali možnosť ovplyvnenia jednotlivých odmien v celkovom systéme odmeňovania.

### Mzda ako faktor motivácie

Odmena patrí medzi hlavné stimulačné faktory, ktoré pôsobia na zamestnancov. Najčastejšie formy odmeny sú mzdové formy:

- časová mzda a plat;
- úkolová mzda;
- podielová mzda;
- dodatková mzdová forma.

**a) Časová mzda a plat**

Časová mzda a plat je hodinová, týdenná alebo mesačná čiastka, ktorú dostáva zamestnanec za svoju prácu. Sú to najpoužívanéjšie základné mzdové formy. Na ich základe zamestnanci vnímajú spravodlivosť a zrovnateľnosť systému odmeňovania.

**b) Úkolová mzda**

Úkolová mzda je najjednoduchší a najpoužívanější typ poberajúcej formy, ktorá sa používa hlavne pri odmeňovaní robotníckej práce. Pracovník je platený určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú odvedie. Čiže mzda je tvorená násobkom počtu odvedených jednotiek práce krát odmena za jednotku práce. Odmena za jednotku práce je založená na tom, čo sa považuje za spravodlivú odmenu priemerného pracovníka.

**c) Podielová mzda**

Pri podielovej mzde, ktorá sa uplatňuje hlavne v obchodných činnostiach, alebo v niektorých službách, je odmena pracovníka celkom, alebo len z časti závislá na predanom množstve. V prvom rade ide o priamu podielovú mzdu. V druhom prípade má pracovník garantovaný základný plat a k nemu dostáva províziu za predané množstvo.

Výhodou je priamy vzťah odmeny k výkonu.

**d) Dodatočné mzdové formy**

Dodatočné mzdové formy spravidla odmeňujú výkon, zásluhy, alebo oboje. Môžu byť:

- viazané na individuálny výkon;
- viazané na kolektívny výkon;
- jednorázové;
- periodicky sa opakujúce.

Medzi najčastejšie dodatkové formy patria:

1.) Odmena za úsporu času

Táto forma bonifikuje pracovníka za odvedené žiadané množstvo práce behom kratšej doby než stanovuje forma.

2.) Prémie

Poskytujú sa k časovej alebo úkolovej mzde. Môžu byť:

- ⇒ periodicky sa opakujúce za uplynulé obdobie so závislosťou na odvedenom výkone;
- ⇒ jednorazové (bonus, mimoriadna odmena), ktoré sa poskytujú za mimoriadny výkon, za vynikajúce plnenie pracovných úloh, za iniciatívu, za výborné pracovné správanie. Bonus môže byť v peňažnej i nepeňažnej forme (vecný, výlet, dovolenka).

3.) Osobný príplatok

Používa sa k ohodnoteniu náročnosti práce k dlhodobo dosahovaným vynikajúcim výsledkom práce pracovníkov.

4.) Odmeňovanie zlepšovacích návrhov

Táto forma odmeny môže byť odvodená buď od prírastku zisku, alebo od poklesu, čo súvisí samozrejme so zlepšovacím návrhom.

5.) Príplatky

Môžu byť povinné alebo nepovinné. Závisí to do dohody organizácie s odbormi v kolektívnom vyjednávaní.

*Medzi povinné príplatky patria:*

- príplatok za prácu nadčas;
- príplatok za prácu vo sviatok, v sobotu a v nedeľu;

- príplatok za prácu v noci, a pod.

*Medzi nepovinné príplatky sa zaraďujú:*

- príplatky za dopravu do zamestnania;
- príplatky na odev;
- príplatky za ubytovanie, a pod.

### **1.3.2 Motivačné teórie**

Prístupy k motivácii sú založené na teóriách motivácie. Najvplyvnejšími teóriami sú:

- teória inštrumentality;
- teória zameraná na obsah;
- teória zameraná na proces.

#### ***Teória inštrumentality***

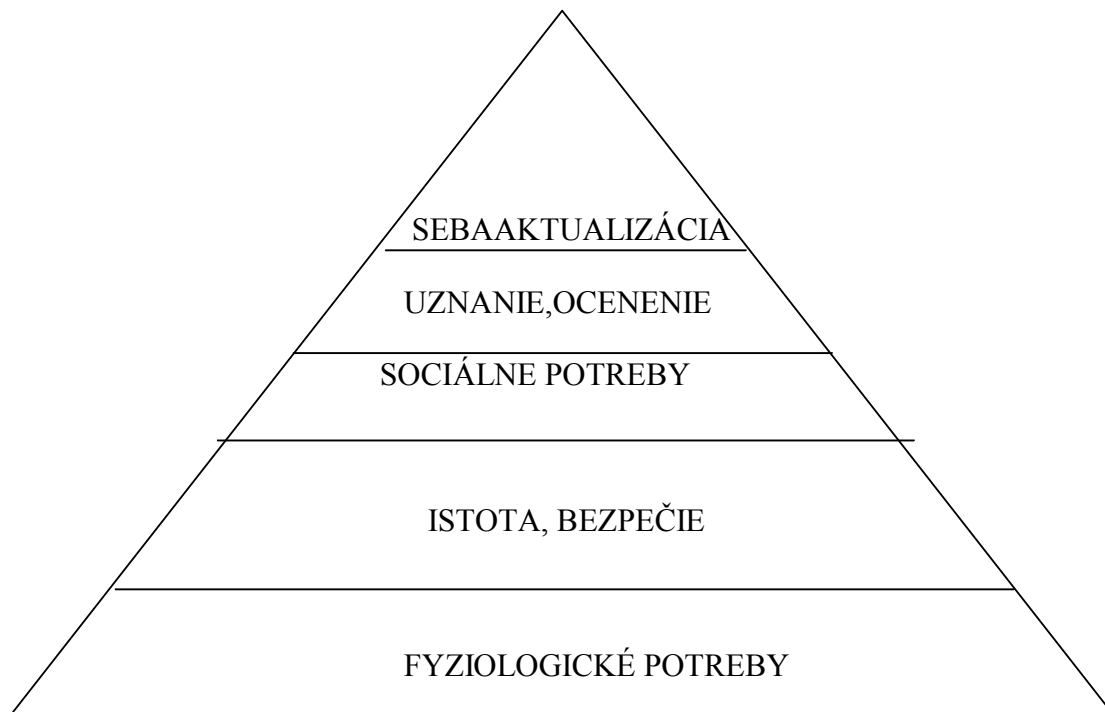
„Inštrumentalita“ je presvedčenie, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k veci inej. Vo svojej najhrubšej podobe teória inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze. Táto teória je založená na princípe upevňovania presvedčenia človeka a na tzv. zákone príčiny a účinku. Motivovanie pracovníkov používajúce tento prístup bolo, a ešte je, široko používané a v niektorých prípadoch môže byť i úspešné. Ale je založené výhradne na systéme kontroly a pôsobenia z vonkajška a nerešpektuje radu ďalších ľudských potrieb. Tiež si neuvedomuje skutočnosť, že formálny systém riadenia a kontroly môže byť silne ovplyvnený a narušený neformálnymi vzťahmi medzi pracovníkmi.

#### ***Teória zameraná na obsah (teória potrieb)***

Základom týchto potrieb je presvedčenie, že neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy. K opätovnému nastoleniu rovnováhy je treba rozpoznať cieľ, ktorý uspokojuje túto potrebu a zvoliť spôsob správania, ktorý povedie k dosiahnutiu uvedeného cieľa. Každé správanie je tak motivované neuspokojenými potrebami. Nie všetky potreby

sú pre danú osobu vždy rovnako dôležité – niektoré môžu vyvolávať omnoho silnejšie úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľa než iné. Závisí to na prostredí, z ktorého jedinec vyšiel, na jeho výchove a doterajšom živote, ale i na jeho súčasnej situácii.

Teóriu potrieb pôvodne vytvoril Maslow (1954), ktorý vytvoril koncepciu hierarchie potrieb, o nej veril, že je základom osobnosti. Herzbergov (1957) dvojfaktorový model nemožno v prísnom slova zmysle označiť za teóriu potrieb, ale Herzberg skutočne identifikoval radu základných potrieb. Okrem nich vytvoril svoju ERG teóriu Alderfer (1972). Tá sa týka potreby existencie, príbuzenstva a rastu. Maslowova teória však až dosiaľ mala najväčší vplyv.



*Obr. č. 4 Systém potrieb podľa Maslowa (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, Management, 2001, str. 136)*

### ***Teória zameraná na proces***

V týchto teóriách sa kladie dôraz na psychologické procesy alebo sily, ktoré ovplyvňujú motiváciu i na základné potreby. Teórie zamerané na proces (kognitívne teórie) môžu byť pre manažerov nepochybne užitočnejšie než teórie potrieb, pretože poskytujú realistickejšie vodítko pre metódy motivovania ľudí. Príslušnými procesmi sú:

- očakávanie (expektačná teória);
- dosahovanie cieľov (teória cieľov);
- pocity spravodlivosti (teória spravodlivosti).

### Expektačná teória

Pojem očakávania bol pôvodne súčasťou teórie valencie – inštrumentalita – expektácia formulované Vroomem (1964). Valencia zastupuje hodnotu, inštrumentalita je presvedčenie, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k inej, a expektácia (očakávanie) je pravdepodobnosť, že čin alebo úsilie povedie k určitému výsledku. Táto teória bola rozvinutá Porterom a Lawlerom (1968) do modelu, ktorý na základe Vroomových myšlienok dochádza k záveru, že existujú dva faktory, ktoré determinujú úsilie ľudí vkladané do ich práce:

- hodnota odmeny jedincov do tej miery, do akej uspokojuje ich potreby istoty, spoločenského uznania, autonómie a sebarealizácie;
- pravdepodobnosť, že výsledky závisia na úsilí tak, ako je vnímané jedincom – ich očakávanie týkajúce sa vzťahu medzi úsilím a odmenou.

### Teória cieľov

Táto teória, ktorú sformulovali Latham a Lock (1979) tvrdí, že motivácia a výkon sú vyššie, ak sú jednotlivcom stanovené špecifické ciele, ak sú tieto ciele náročné, ale prijateľné a existuje odozva (spätná väzba) na výkon.

Erez a Zidon (1984) zdôraznili potrebu akceptácie cieľov a vytvoreniu pocitu záväzku ich splniť. Zistili, že pokiaľ ľudia s cieľmi súhlasia, vedú náročné ciele k lepšiemu výkonu než ciele ľahšie.

Táto teória je prepojená s koncepciou riadenia podľa cieľov. Teória cieľov hrá kľúčovú rolu v procese riadenia pracovného výkonu, ktorý sa vyvinul z dosť zdiskreditovaného riadenia podľa cieľov.



Teória spravodlivosti

Táto teória sa zaoberá tým, ako ľudia vnímajú, ako sa s nimi v porovnaní s inými ľuďmi zachádza. Teória spravodlivosti v skutočnosti tvrdí, že ľudia budú lepšie motivovaní, ak sa s nimi bude zachádzať spravodlivo a demotivovaní, ak sa s nimi bude zachádzať nespravodlivo. Ako pripomína Adams (1965), existujú dve formy spravodlivosti: distributívna spravodlivosť, ktorá sa týka toho, ako ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými; a procedurálna spravodlivosť, ktorá sa týka toho, ako pracovníci vnímajú spravodlivosť postupov používaných podnikom v takých oblastiach, ako je hodnotenie pracovníkov.

Tab. č. 1 Prehľad hlavných teórií motivácie (Armstrong, 2002, str. 167,168)

Kategória	Typ	Teoretik	Zhrnutie teórie	Dôsledky
Inštrumentality	Taylorizmus	Taylor	Ak robíme jednu vec, vedie to k inej veci	Základ primitívnych pokusov motivovať ľudí pomocou stimulov
Teória zameraná na obsah	Hierarchia potrieb	Maslow	Hierarchia 5 potrieb: fyziologických, istoty a bezpečia, sociálnych, uznania, sebarealizácie	Orientuje pozornosť na rôzne potreby, ktoré motivujú ľudí a na to, že uspokojená potreba nie je motivátorom
Dvojfaktorový model	Štatistické dis-satisfactory	Herzberg	Uspokojenie z práce ovplyvňujú dve skupiny faktorov	Identifikujú radu základných potrieb
Teórie zamerané na proces (kognitívne)	Expektačné teórie	Vroom, Porter a Lawler	Motivácia závisí na pravdepodobnosti, že po tomto úsilí bude nasledovať odmena	Musí existovať väzba medzi úsilím a odmenou

Teórie zamerané na proces (kognitívne)	Teórie cieľov	Latham a Locke	Motivácie a výkon sa zlepšujú, aj ľudia majú náročné, ale prijateľné ciele a dostáva sa im spätnej väzby	Poskytuje argumenty pre procesy riadenia pracovného výkonu, stanovenie cieľov a spätnú väzbu
	Teória spravodlivosti	Adams	Ľudia sú motivovanejší, keď sa s nimi zachádza slušne a spravodlivo	Potreba vytvoriť spravodlivé odmeňovanie a spravodlivé postupy v oblasti zamestnávania ľudí

### 1.3.3 Podstata a teória pracovnej motivácie

Motivácia človeka je cieľovo orientovaná, jej zdrojmi sú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty. Snaha eliminovať pociťovaný nedostatok a subjektívne hodnotenie situácie mobilizujú úsilie človeka, predstavujú vnútornú hnaciu silu ku konaniu, poznávaniu a prežívaniu, ktorá je individuálne odlišná v intenzite a vytrvalosti. Ľudia odstraňujú vnímané nedostatky pracovnou činnosťou a sú to predovšetkým špecifické motívy práce, ako napríklad obsah práce, finančná odmena, štýl vedenia a sociálne motívy, ktoré ho aktivujú. Motivácia je premenná dynamického charakteru, ktorá sa podieľa na výkone a na správaní zamestnancov.

Pri motivácii je možné hovoriť o zámernom pôsobení organizácie na pracovníkov prostredníctvom stimulov, teda o usmerňovaní motivácie v prospech zúčastnených strán. Podnety, ktoré vplyvajú na pracovnú činnosť a jej výsledok, existujú aj bez vedomého pričinenia manažérov a ostatných spolupracovníkov.

Manažment pracovnej motivácie môžeme definovať ako proces, v priebehu ktorého dochádza na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, str. 77).

Pod oblasťou pracovnej aktivity rozumieme výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, kooperácia, zodpovednosť, lojalita, stabilita. Zmyslom daného procesu je navodiť pozitívnu úroveň v motivačnej dimenzii, ktorej dôsledkom je organizáciou preferovaná aktivita pracovníkov.

Ak má byť manažment ľudí účinný, potom je veľmi dôležité a potrebné hospodárne a účelne využívať ľudský faktor. Je nutné, aby manažéri poznali charakteristiky osobnosti spolupracovníkov a dokázali identifikovať silné a slabé miesta v jednotlivých zložkách ich kapacity (odborná, výkonová, osobnostná, sociálna, motivačná) a na základe toho posúdili a rozhodli sa, ktorá oblasť pracovnej aktivity má byť dominantne ovplyvňovaná.

Manažment pracovnej motivácie je zameraný na ovplyvnenie konania a správania pracovníkov prostredníctvom intervencie do motivačnej dimenzie osobnosti. V konečnom dôsledku má prispieť k fungovaniu a rozvoju organizácie. Ak do formulácie personálnych cieľov aktívne zapojíme i samotných pracovníkov, nie je to len plnenie úloh zo strany organizácie pre zamestnancov.

Motivácia k práci, pracovná motivácia je relatívna, premenlivá. V pracovnej činnosti môžu pôsobiť:

- motívy aktivačné – priamo v práci vyvolávajú pozitívne pôsobenie a podnecujú efektívnosť pracovnej činnosti, môže to byť motív úspechu;
- motívy podporujúce - súvisia s utváraním podmienok pre účinné pôsobenie motívov aktivačných, môže to byť vytvorenie vhodnej pracovnej pohody;
- motívy potlačujúce – zamestnanca odvádzajú od pracovnej činnosti, môžu to byť rôzne debaty.

V dostupnej literatúre (napr. M. Nakonečný, 1992) najčastejšie rozlišujeme dve rozhodujúce skupiny motívov, či dva typy motivácie k práci, k pracovnej motivácii:

1.) skupina motívov, ktoré súvisia so samotnou prácou, ktoré môžeme označiť aj ako motívy intrinzické (vlastné). Medzi najvýznamnejšie motívy môžeme uviesť:

- **potrebu činnosti** – veľmi stručne uvedieme, že má tendenciu „zbaviť sa“ nadbytočnej energie;
- **potrebu kontaktu s inými ľuďmi** – vystupuje do popredia v tých povolaniach, kde základným obsahom je kontakt s inými ľuďmi;

- **potrebu výkonu** – významným cieľom je prežívanie radosti, ktorá sa dostaví pri dosiahnutí úspešného výkonu;
- **potrebu po moci** – je to určitá túžba dosiahnuť vyššiu pozíciu v hierarchii pracovného zaradenia;
- **potrebu zmyslu života a seberealizácie** – je motívom v tom prípade, keď človek, ktorý vykonáva danú prácu vidí v nej zmysel a jeho výsledky sú hodnotné.

2.) skupina motívov, ktoré „ležia mimo“ vlastnej práce, ide o motívy extrinzičné.

K najvýznamnejším motívom patria:

- **potreba peňazí** – je to možnosť dobre zarobiť, túžba mať dost' peňazí je vo väčšine prípadov veľmi silným motívom;
- **potreba istoty** – je skoro rovnaká ako potreba peňazí, no je tu viac akceptovaná perspektíva, budúcnosť človeka;
- **potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti** – je to potvrdenie významu spájaných s prestížou zastávania pracovnej, spoločenskej pozície;
- **potreba sociálnych kontaktov** – nemusí to byť práca, ktorá stavia na priamom styku s inými ľuďmi, ale o prácu, ktorá poskytuje spoločenský priestor;
- **potreba príslušnosti, partnerského vzťahu** – práca predstavuje životnú oblasť, kde sa ľudia navzájom poznávajú a niekedy môžu tieto vzťahy prerásť do partnerského vzťahu. (Fuchsová, Kravčáková, 2004, str. 120).

## 2 MALÁ FIRMA A JEJ ZNAKY

Podľa hľadiska veľkosti sa firmy delia na:

- malé;
- stredné;
- veľké.

Najčastejším rozlišovacím znakom z hľadiska veľkosti firmy je počet zamestnancov. Pri hľadaní odpovede na túto otázku možno napr. vychádzať zo zákona č. 231/1999 o štátnej pomoci v znení neskorších predpisov, kde v časti štátnej pomoci pre malých a stredných podnikateľov sú títo definovaní nasledovne: Veľkosť firmy charakterizovaná počtom zamestnancov predstavuje relatívne nekompatibilný ukazovateľ, lebo v štátoch Európskej únie (aj mimo nej) sú pohľady na veľkosť malého a stredného podniku, či podnikateľa rozdielne. U malých firiem je horná hranica počtu zamestnancov v rozmedzí od 40 do 100 (v USA do 500), u stredných od 50 do 500 zamestnancov. Okrem toho existuje kategória veľmi malých firiem alebo mikrofiriem s počtom zamestnancov do 10.

*Tab. č.2 Rozdiel medzi malým a stredným podnikateľom (Kozlovská a kol., 2003, str. 24)*

malý podnikateľ	stredný podnikateľ
* zamestnáva menej ako 50 zamestnancov	*zamestnáva menej ako 250 zamestnancov
*dosahuje ročný obrat najviac 7 mil. EUR	*dosahuje ročný obrat najviac 40. mil. EUR
*je ekonomicky nezávislý	*je ekonomicky nezávislý

Malá firma je charakterizovaná ako samostatná podnikateľská jednotka vo vlastníctve jedného alebo niekoľkých podnikateľov s obmedzeným počtom pracovníkov, relatívne malým kapitálom a ročným obratom. Je orientovaný najmä na uspokojovanie dopytu po

individuálních výkonoch, ktorými sú výkony a služby. Tieto produkuje najmä vlastník – podnikateľ ako výsledok jeho osobnosti, osobných síl a prostriedkov.

Podľa potrieb, ktoré malé podniky zabezpečujú, sú to tieto podniky:

- 1.) podniky, ktoré sa orientujú na uspokojovanie finálnych potrieb obyvateľstva a poskytujú mu služby a výrobky;
  
- 2.) podniky zabezpečujúce potreby iných organizácií:
  - podniky produkujú finálne výrobky;
  - podniky vyrábajúce komponenty hotových výrobkov
  - podniky, ktoré robia služby pre iné podniky
  
- 3.) podniky, ktoré sa zameriavajú na vedecko-technický rozvoj.

Znaky malej firmy:

- dynamika;
- vysoká prispôsobivosť meniacim sa podmienkam trhu;
- flexibilita;
- úzka špecializácia.

## **2.1 Špecifiká malej firmy z pohľadu manažmentu ľudských zdrojov**

V malých podnikoch sa uplatňuje špecifický spôsob riadenia a vedenia ľudí. Všetci sa navzájom poznajú a vo väčšine prípadov nemajú zábrany vo vzájomnej komunikácii. Zamestnanci sú spravidla lepšie informovaní napr. o spôsobe odmeňovania, ktorý býva jasne dohodnutý už pri nástupe pracovníka do zamestnania. Práve informačný tok je predpokladom realizovania dobrej personálnej politiky.

Riadenie malých a stredných firiem vyžaduje vykonávanie tých manažérskych funkcií, ktoré sú plnené u veľkých podnikoch a spoločností – teda plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolovanie. V porovnaní s veľkými podnikmi a spoločnosťami sa však riadenie ľudských zdrojov v malých a stredných firmách vyznačuje určitými zvláštnosťami. Rozdielne podmienky pre riadenie ľudských zdrojov sú dané predovšetkým:

- ⇒ povahou výziev, obmedzeniami a problémami – s ktorými sa manažéri stretávajú a musia sa s nimi vyrovnávať;
- ⇒ spôsobom, formou a rozsahom uskutočňovania manažérskych funkcií;
- ⇒ prostriedkami vyčlenenými pre riadenie ľudských zdrojov a na rozvoj ľudského potenciálu firmy;
- ⇒ premyslenosťou, prepracovanosťou a profesionalitou uplatňovaných manažérskych postupov;
- ⇒ neformálnou klímou a bezprostrednými vzťahmi medzi ľuďmi. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, Personalistika pro malé a střední firmy, 2005, str. 23,24)

Manažérska efektívnosť je významnou podmienkou dosiahnutiu efektívnosti firmy. Malé firmy začínajú podnikat' s nie príliš veľkým, ale spravidla vysoko aktívnym a loajálnym personálom.

## 2.2 Osobitosti z pohľadu odmeňovania

Odmeňovanie v malej firme si zasluhuje rovnakú pozornosť ako vo veľkých podnikoch. Peňažné odmeňovanie je hlavnou formou motivácie pracovníkov. Vyplýva to z jeho veľkosti a z kapacitných možností – nemôže využívať napr. povýšenie, zamestnanecké výhody a ostatné formy nehmotného odmeňovania v takej miere ako väčšie organizácie.

Voľba mzdovej formy, teda či budú zamestnanci odmeňovaní za odpracovanú dobu alebo za výkon, závisí od typu práce, pracovnej funkcie, ale aj odvetvia, v ktorom firma pôsobí.

Odmeňovanie pracovníkov spravidla predstavuje mzda. Je to cena práce, ktorej výška, pohyb a diferenciácia závisia od konkrétnej situácie na trhu a efektívnosti podnikania

subjektu, ktorý zamestnáva pracujúcich. Za mzdu sa nepovažuje plnenie poskytované v súvislosti so zamestnaním, najmä náhrady mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady, príspevky zo sociálneho fondu, výnosy z kapitálových podielov a náhrada za pracovnú pohotovosť. Mzda nesmie byť nižšia ako minimálna mzda. Minimálne mzdové nároky vychádzajú z minimálnej mzdy a vypočítajú sa pomocou koeficienta pre príslušný stupeň náročnosti práce v Sk za hodinu. V prílohe Zákonníka práce sú uvedené charakteristiky stupňov náročnosti pracovných miest. (Kozlovská a kol., 2003, str. 126,127)



## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

### 3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ODMEŇOVANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME TEHLÁR

V trhovej ekonomike je potrebné spravodlivo odmeňovať pracovníkov na základe práce, ktorú pre podnik vykonali. Nástrojom rozdeľovania je sústava hmotnej zainteresovanosti. Tá má zaisťovať, aby ten, kto svojou prácou firme viac dáva, tiež viac dostával. Ak sa zanedbáva ekonomický zákon rozdeľovania odmeny podľa práce, dochádza k rovnostárstvu v odmeňovaní práce, oslabuje sa motivácia k podávaniu vyšších výkonov a poškodzuje sa tým rozvoj celej firmy.

#### 3.1 História a súčasnosť firmy Tehlár

Firma Tehlár je stavebná firma. Predstavuje stavebnú činnosť, ktorá je jednou z najstarších ľudských činností a ako každý výrobný proces, slúži na uspokojovanie ľudských potrieb. Každá stavebná firma sa vyznačuje výraznými špecifikami. Špecifiká stavebníctva z pohľadu systému riadenia činností spojených s výstavbou sa prejavujú ako vo fáze návrhu, tak aj vo fáze realizácie investičnej akcie. V súčasnosti sa malé stavebné firmy podieľajú nielen na fáze realizácie stavby, ale v stále väčšej miere sa zapájajú aj do ďalších fáz spojených s prípravou výstavby.

Firma Ing. Ján Tehlár – „Tehlár“, Trenčín je súkromná stavebná firma, ktorej majiteľom je fyzická osoba. Po roku 1989 sa na trhu otvorili nové možnosti. Jednotlivcom sa núkala dosiaľ málo známa forma zárobkovej činnosti – súkromné podnikanie. Ako mnohí iní, využil Ing. Tehlár vzniknutú situáciu na zatiaľ nenasýtenom trhu a založil stavebnú firmu. Keďže dlhé roky pracoval v stavebníctve, otázka, akú oblasť bude orientovať, bola vyriešená. S podnikaním začal v roku 1990 a jeho prvými zamestnancami boli bývalí kolegovia. Firma sa zaoberá rôznou stavebnou činnosťou, najmä však vykonávaním bytových, občianskych, inžinierskych a priemyselných stavieb. Do jej predmetu podnikania patria aj veľkoobchod s drevom a stavebnými materiálmi, prevádzkovanie stavebných strojov, mechanizmov a zariadení, prenájom stavebných strojov a zariadení, sprostredkovanie obchodu, podnikateľské poradenstvo v oblasti stavebníctva a strojárstva, výroba kovových konštrukcií a ich častí a kovospracujúcich výrobkov okrem výroby

strojov, prístrojov a zariadení. Prvá zákazka, ktorú firma realizovala, bola rekonštrukcia rekreačného zariadenia SPP v Trenčianskych Tepliciach.

Ďalej získali realizáciu rekonštrukcií bánk:

- ČSOB vo Zvolene,
- ČSOB v Piešťanoch,
- LB v Trenčíne.

Nasledovala výstavba bloku bytov:

- ❖ v Trenčíne pre vojakov,
- ❖ rodinný dom – Ing. Fusek,
- ❖ čistička odpadových vôd OÚZ Ilava,
- ❖ 50 bytových jednotiek Lednické Rovne – rekonštrukcia,
- ❖ 20 bytových jednotiek Trenčianska Teplá,
- ❖ 36 bytových jednotiek Trenčianske Stankovce,
- ❖ výmena okien – Štátna jazyková škola v Trenčíne,
- ❖ rekonštrukcia a rozšírenie futbalového štadióna v Lednických Rovniach.

Úmerne k počtu zákaziek sú zadávané subdodávateľom aj klasické stavebné práce. Presun zamestnancov a hmôt je realizovaný vlastnou dopravou – LKW, PKW, autožeriavy, takisto sú k dispozícii stavebné stroje – bielorus, UNC 60, DH 112, kompresor, dusadlo. Za dlhé roky pôsobenia si firma vybudovala dobré vzťahy s dodávateľmi ako aj priamo s výrobcami stavebných materiálov, čo sa odzrkadľuje okrem iného aj vo flexibilitě dodávok a nákupných cenách.

Keďže konkurencia na trhu je veľká a treba myslieť v predstihu, spolupracuje firma s obchodnou spoločnosťou BYVYSERV, a.s. Trenčín, ktorá sa zaoberá predajom a výstavbou bytov. Od tejto spoločnosti firma „Tehlár“ získava zákazky na výstavbu bytových domov. Objednávateľmi týchto stavieb sú okolité obce alebo priamo BYVYSERV, a.s., ktorá je potom správcom domu a byty sú odpredané do osobného vlastníctva. Zaujímavé je financovanie, na ktoré sú využívané aj peniaze zo Štátneho fondu rozvoja bývania v kombinácii so stavebným sporením. Okrem toho pomáhajú ľuďom

získať a vybaviť Štátny fond rozvoja bývania. Firma sa snaží po zadaní zákazky v čo najkratšom čase vybaviť danú zákazku.

Okrem firmy BYVYSERV firma spolupracuje aj s inými firmami ako je napr. DECESERV, TREMETAL. S týmito firmami má firma Tehlár veľmi dobré obchodné vzťahy, neustále s nimi spolupracuje.

V súčasnosti firma realizuje svoje práce práve týmto spôsobom. Jedná sa o výstavbu bytových jednotiek:

- v Trenčianskych Stankovciach,
- Trenčín – Juh,
- Trenčín – Bavlnárska,
- Trenčín – Sihot',
- v Ivanovciach,
- nadstavba zdravotného strediska Horná Súča,
- v Novej Dubnici,
- v Trenčianskej Teplej,
- výstavba haly pre automobilku Mercedes.

### 3.2 Oblasť personálna

Z hľadiska počtu zamestnancov patrí firma medzi malé. Tak ako celá firma aj jej personálne zloženie prechádzalo prirodzeným vývojom. S pôvodným počtom zamestnancov nebolo viac možné pribúdajúce ponuky realizovať, a tak sa ich počet zvyšoval. Pri výbere nových pracovných síl majiteľ prihliada predovšetkým na odbornosť a využitie. Skladba zamestnancov je odrazom potrieb firmy a jej celkovej orientácie v tomto odvetví. Základné stavebné profesie má zabezpečené vlastnými zamestnancami, menej používané resp. špeciálne práce robia v rámci subdodávok s inými stavebnými firmami a živnostníkmi.

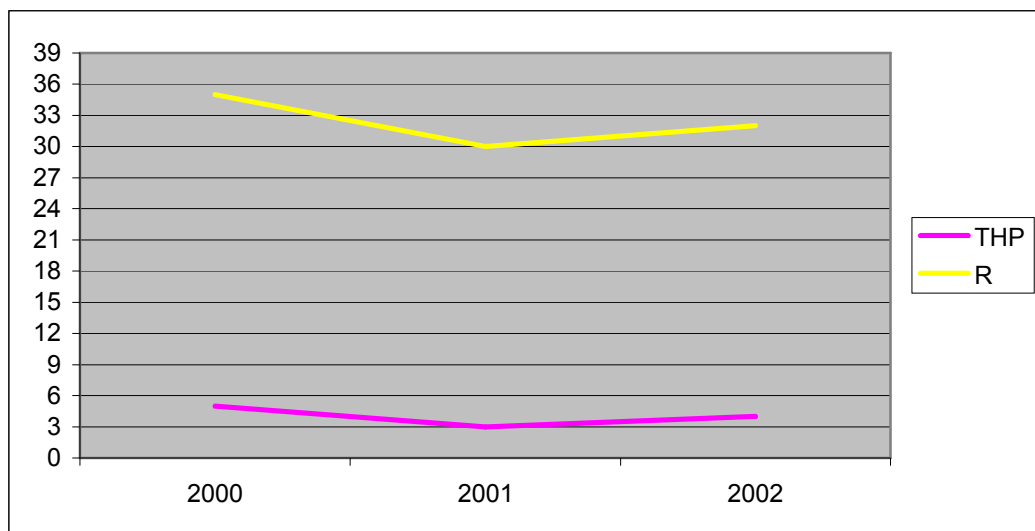
Do oblasti personálnej patria sekretárka, ekonómka, personálna pracovníčka. Táto personálna pracovníčka zabezpečuje všetky náležitosti týkajúce sa pracovného procesu.

Patrí priamo pod majiteľa firmy, s ktorým konzultuje všetky potrebné veci týkajúce sa pracovníkov.

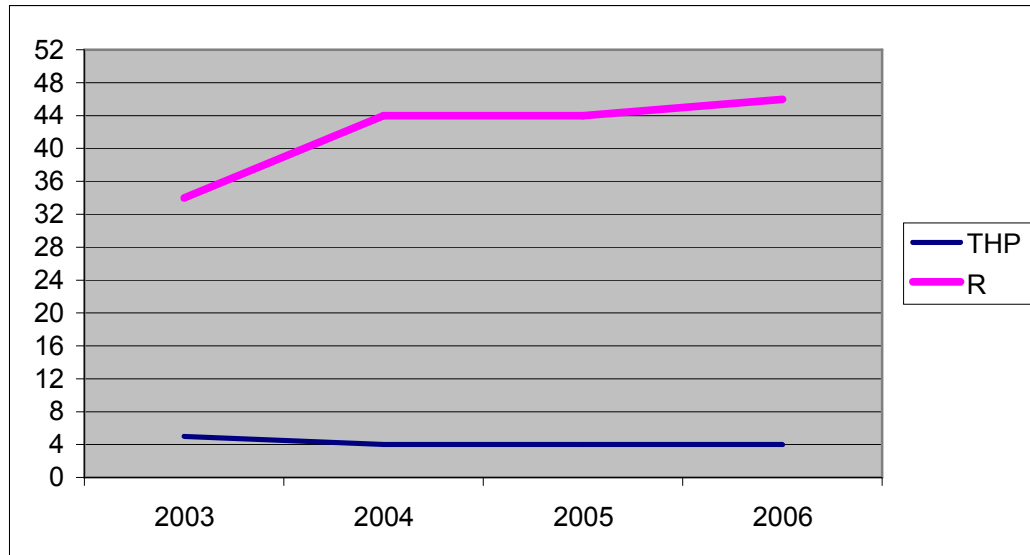
Stratégia riadenia ľudských zdrojov v značnej miere ovplyvňuje súčasnú aj budúcu úspešnosť a víziu firmy. V súčasnosti má firma 50 zamestnancov, ktorí pracujú na pracovnú zmluvu a ďalších pracovníkov zamestnáva na dohodu o vykonaní práce.

Tab. č. 3 Vývoj počtu zamestnancov k 1.4. 2006 (vlastný zdroj)

Počet zamestnancov	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
THP	5	3	4	5	4	4	4
R	35	30	32	34	44	44	46



Graf č. 1 Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2000 – 2002 (vlastný zdroj)



Graf č. 2 Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2003 – 2006 (vlastný zdroj)

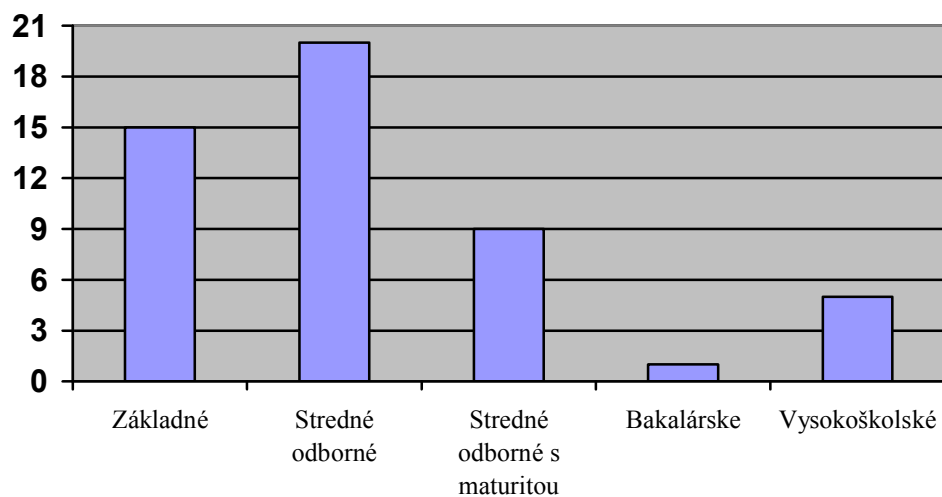
Priamo zabezpečuje:

- ◆ získavanie, výber, rozmiestňovanie pracovníkov po všetkých prevádzkach;
- ◆ zabezpečovanie potrebného vyškolenia a získavania odbornej spôsobilosti;
- ◆ výber vhodných vedúcich pracovníkov – majstrov na rôzne stavby;
- ◆ hodnotenie pracovníkov;
- ◆ diskretný a spoľahlivý systém informácií o zamestnancoch.

Firma zamestnáva pracovníkov rôznej vzdelanostnej štruktúry.

Tab. č. 4 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov (vlastný zdroj)

Vzdelanie	Počet pracovníkov
Základné	15
Stredné odborné	20
Stredné odborné s maturitou	9
Bakalárske	1
Vysokoškolské	5
<b>Spolu</b>	<b>50</b>



Graf č. 3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov

Vo firme pracujú predovšetkým kvalifikovaní ľudia, ktorí majú skúsenosti a znalosti potrebné na vykonávanie činností. Pracovníkov vysokoškolsky vzdelaných je málo, no sú to predovšetkým takí, ktorí pracujú ako majstri na stavbách a majú znalosti z tohto oboru.

Firma má svoje dobré meno na trhu a musí predovšetkým dbať, aby:

- ⇒ znižovala náklady všetkých druhov;
- ⇒ neustále rozširovala svoje možnosti;

- ⇒ skvalitnila rozvoj riadenia ľudských zdrojov;
- ⇒ prijímala vysoko kvalifikovaných odborníkov;
- ⇒ skvalitňovala prácu;
- ⇒ udržiavala dobré dodávateľsko – odberateľské vzťahy;
- ⇒ predovšetkým dodržiavala BOZP, právne a vnútro podnikové predpisy a nariadenia.

### 3.2.1 Systém odmeňovania v organizácii

Firma Tehlár využíva viac mzdových foriem. Firma využíva len peňažné formy odmeňovania a vo veľkej miere tu absentuje sústava nehmotného odmeňovania ako nástroj odmeny a motivácia pracovníkov k zlepšeniu svojho výkonu. Systém odmeňovania je založený na teórii, kde na prvom mieste sú celkové výsledky podniku a až na druhom mieste je individuálna výkonnosť. Súvisí to najmä s usmerňovaním mzdových prostriedkov a ich nedostatkom v závislosti od celkovej činnosti firmy, t.j. koľko firma vyprodukuje a v akej kvalite, priamo ovplyvňuje sumu mzdových prostriedkov, ktorými potom firma môže disponovať. Tarifná sústava miezd je v trhovom hospodárstve plne v kompetencii vedúcich pracovníkov, v tomto prípade je to samotný majiteľ firmy. Sústava miezd odráža finančnú situáciu organizácie, ale rešpektuje aj mzdové tarify, ktoré uplatňujú konkurenčné stavebné firmy. Problém nevyplatených miezd sa stáva hlavným dôvodom, prečo ľudia odmietajú pracovať v malých súkromných firmách a aj v okresoch s vysokou mierou nezamestnanosti je problém získať kvalifikovanú pracovnú silu v dostatočnom počte. Pracovno – právne vzťahy vo firme upravuje Zákonník práce. Popri tom firma musí určiť každému pracovníkovi mzdu, ktorá však nesmie byť nižšia ako minimálna mzda ustanovená zákonom. V prílohe Zákonníka práce sú uvedené charakteristiky stupňov náročnosti pracovných miest. Na základe týchto stupňov personálna pracovníčka zaradí každého zamestnanca do príslušného stupňa. Tento stupeň zároveň uvedie aj do pracovnej zmluvy. Pracovník pri podpise pracovnej zmluvy má v bode 5 – mzdové dojednanie určenú mzdu, daný stupeň náročnosti a koeficient, ktorý prislúcha danému stupňu.



Tab. č. 5 Koeficienty minimálnej mzdy (vlastný zdroj)

Mzdový stupeň	1	2	3	4	5	6
Koeficient minimálnej mzdy	1	1,2	1,4	1,6	1,8	2

Tieto koeficienty sú určené pre príslušné mzdové stupne. Na základe týchto koeficientov je určená mzda každému pracovníkovi. Mzda sa určuje ako minimálna mzda určená zákonom, ktorá sa vynásobí príslušným koeficientom daným príslušným stupňom náročnosti práce.

Tieto koeficienty patria tak pre robotnícke profesie, ako aj pre pracovníkov zaradených do tarifnej stupnice.

### 3.2.2 Štruktúra systému odmeňovania

Vo firme Tehlár sú tri formy mzdy. Je to časová – ktorú predovšetkým využívajú pre tých pracovníkov, ktorým sa nedá zmerať úkol. Je to najmä v doprave, ktorá je súčasťou jedného oddelenia vo firme Tehlár. Ďalšou formou mzdy je tarifná – tá sa využíva pri majstroch a administratívnych pracovníkoch. Každá firma musí mať aj administratívne pracovníčky, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou firmy. Touto mzdou sú odmeňované aj personálne pracovníčky či ekonómky. Ich výkon nie je priamo merateľný, preto firma využíva tarifný spôsob odmeňovania. Poslednou formou mzdy je úkolová mzda, ktorá sa využíva pri tých profesiách, ktoré sa dajú zmerať. Sú to rôzne remeselné činnosti. Pri nástupe do pracovného pomeru každý zamestnanec prinesie doklad o vzdelaní. Na základe toho personálna pracovníčka zaradí zamestnanca do mzdového stupňa. Každý mzdový stupeň má svoj koeficient podľa náročnosti práce.

Tieto mzdové formy sa využívajú len pri pracovníkoch, ktorí sú zamestnaní vo firme buď na dobu určitú, alebo neurčitú. No firma využíva aj iných pracovníkov, ktorí vo firme pracujú na základe dohody o vykonaní práce. Týchto pracovníkov firma využíva predovšetkým v letných mesiacoch, kedy je práce viac a nemá k dispozícii dostatok kmeňových zamestnancov. Títo pracovníci vykonávajú svoju prácu rovnako kvalitne ako kmeňoví zamestnanci. Týmto zamestnancom tiež prináleží za prácu mzda. No mzda je

určená na dohode jednorazovo. Pracovníci nie sú zaradovaní podľa stupňa náročnosti, ale ich mzda, resp. odmena sa dohaduje pri podpise dohody o vykonaní práce. Táto dohoda uľahčuje prácu nielen personalistom, ale určité výhody z toho má aj samotný pracovník. Pracovníci, ktorí sú prijatí na základe pracovnej zmluvy – sú to kmeňoví zamestnanci sa im z hrubej mzdy odčítavajú všetky odvody do fondov. Pracovníci prijatí na základe dohody o vykonaní práce majú výhodu v tom, že sa im z dohodnutej odmeny odčítava len 19% daň. No zamestnávateľ musí aj pri týchto pracovníkoch zo svojich prostriedkov odvádzať 0,8% úrazové poistenie do Sociálnej poisťovne.

Štruktúra systému odmeňovania vo firme „Tehlár“ je nasledovná:

- základné mzdové formy – časová mzda hodinová a mesačná, úkolová mzda
  - dodatkové mzdové formy – prémie, príplatky za prácu v sobotu, v nedeľu a vo sviatky.

Vo firme „Tehlár“ sa využívajú dve základné mzdové formy, a to časová mzda v dvoch variantoch, úkolová mzda. V časovej mzde ide o hodinovú a časovú mzdu mesačnú. Je to najpoužívanější forma mzdy, ktorá je doplnená nadväzujúcimi mzdovými formami.

### *Minimálna mzda*

Nárok na túto mzdu má každý pracovník nezávisle od pracovného zamerania. Táto mzda musí byť vyplatená nezávisle na hospodárskych výsledkoch firmy. Minimálna mzda je stanovená vo výške 6 900.- Sk pre tarifné odmeňovanie a k tomu príslušná minimálna hodinová mzda je určená 39,70 Sk. K 1. 10 príslušného roka sa minimálna mzda zvyšuje.

Minimálna mzda pre každý stupeň náročnosti je iná. V príslušnej tabuľke uvádzam minimálnu hodinovú a minimálnu mesačnú mzdu pre príslušný koeficient náročnosti práce.

Tab. č. 6 Minimálna hodinová a mesačná mzda v Sk (Zákon o minimálnej mzde)

Stupeň	Koefficient minimálnej mzdy	Minimálna mzda v Sk	
		Hodinová	Mesačná
1	1,0	39,70	6 900
2	1,2	47,70	8 280
3	1,4	55,60	9 660
4	1,6	63,60	11 040
5	1,8	71,50	12 420
6	2,0	79,40	13 800

#### Časová hodinová mzda

Využíva sa u robotníckych profesií v závislosti od typu a náročnosti vykonávanej práce. Mzda je súčinom odpracovaných hodín a príslušného mzdového tarifu. Mzdové tarify si určuje samotný majiteľ firmy podľa druhu práce, ktorý bude pracovník vykonávať. Základná hodinová mzda je dohodnutá pri podpísaní pracovnej zmluvy, ale môže sa meniť v priebehu zamestnania v závislosti od kvality podávania pracovného výkonu.

Hodinová sadzba dohodnutá pri vzniku pracovného pomeru závisí aj od dĺžky praxe vykonávanej v danom obore pracovnej činnosti.

Časová mzda umožňuje odmeňovať rovnako dobrých aj horších pracovníkov vykonávajúcich rovnakú prácu. Preto sa vo firme „Tehlár“ v priebehu trvania pracovného pomeru mení výška hodinovej mzdy. Najmä pri nových pracovníkoch sa využíva nižšia hranica rozpätia a podľa toho, ako pracovník zapadne do pracovného kolektívu a prejaví svoje pracovné schopnosti sa mzdová sadzba zvyšuje. Mzdové tarify sú rozdelené podľa druhu vykonávanej profesie. Pracovníci sú rozdeľovaní - triedení do jednotlivých skupín.

Príklad výpočtu minimálnej mzdy pre časovú mzdu:  $39,70 \text{ Sk na hodinu} \times 184 \text{ hodín (t. j. počet odpracovaných dní} \times \text{denný pracovný úväzok)} = 7\,305.- \text{ Sk}$

*Úkolová mzda*

Je to forma mzdy používaná v prostredí výroby, a to najmä u robotníckych profesií, kde je ľahké kvalifikovať produkt vykonaný určitým zamestnancom. Zamestnanec je platený podľa množstva jednotiek práce, ktorú odvedie. Môžeme voliť medzi individuálnou a skupinovou úkolovou mzdou.

Pri úkolovej mzde je pracovníkom daná mesačná minimálna mzda vynásobená koeficientom pre príslušný mzdový stupeň.

*Mzdové príplatky*

- ⇒ zamestnancom, ktorí pracujú v sobotu a v nedeľu sa poskytuje príplatok vo výške 55% príslušnej časti základného platu;
- ⇒ za dobu práce vo sviatok sa poskytuje príplatok vo výške 50% jeho priemerného platu;
- ⇒ za prácu nadčas prináleží zamestnancovi príplatok vo výške 25% jeho priemerného zárobku.

*Ďalšie mzdové nároky*

- pri dosiahnutí životného jubilea 50 rokov veku zamestnanca sa vyplátí odmena podľa odpracovaných rokov nasledovne:

-

*Tab. č. 7 Ďalšie mzdové nároky pri dosiahnutí 50 rokov (vlastný zdroj)*

<b>Do 10 rokov</b>	<b>Do 1 500.- Sk</b>
<b>Do 15 rokov</b>	<b>1 700.- Sk</b>
<b>Do 20 rokov</b>	<b>1 900.- Sk</b>
<b>Do 25 rokov</b>	<b>2 300.- Sk</b>
<b>Nad 25 rokov</b>	<b>2 800.- Sk</b>

## 3.2.3 Hodnotenie efektívnosti odmeňovania zamestnancami

## SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dielo odovzdávané načas</li> <li>- Špecialisti na rôzne remeselné činnosti</li> <li>- Kvalifikovaní pracovníci</li> <li>- Vysoká úroveň kvality práce</li> <li>- Dodržiavanie termínov dodávok</li> <li>- Vysoká kvalifikácia personálu</li> <li>- Spolupráca jednotlivých pracovníkov</li> <li>- Dobré referencie</li> <li>- Premiestňovanie zamestnancov podľa potreby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poškodenie materiálu pracovníkmi</li> <li>- Nekvalitná práca</li> <li>- Nekvalitné dodanie materiálov</li> <li>- Sezónne obmedzenie činnosti pracovníkov</li> <li>- Zlé medziľudské vzťahy na pracovisku</li> <li>- Zlý systém odmeňovania</li> </ul>
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobré osobné kontakty na skupinu súkromných podnikateľov v okolí</li> <li>- Využitie ukážky pre reklamné účely</li> <li>- Pomoc pri vybavení podpory zo Štátneho fondu rozvoja bývania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prírodné katastrofy</li> <li>- Porucha strojov</li> <li>- Iný vývoj dopytu</li> <li>- Vysoká konkurencia v regióne</li> </ul>

Mzdová forma je efektívna len vtedy, ak pôsobí na pracovníkov tak, že dáva požadovaný efekt, z ktorého má podnik väčší úžitok, ako vynaložil na rast miezd. Efektívnosť mzdovej formy treba posudzovať z dvoch hľadísk, teda či zabezpečuje odmeňovanie podľa vykonanej práce a či získané výkony prevyšujú náklady na rast mzdy. Pôsobnosť mzdovej

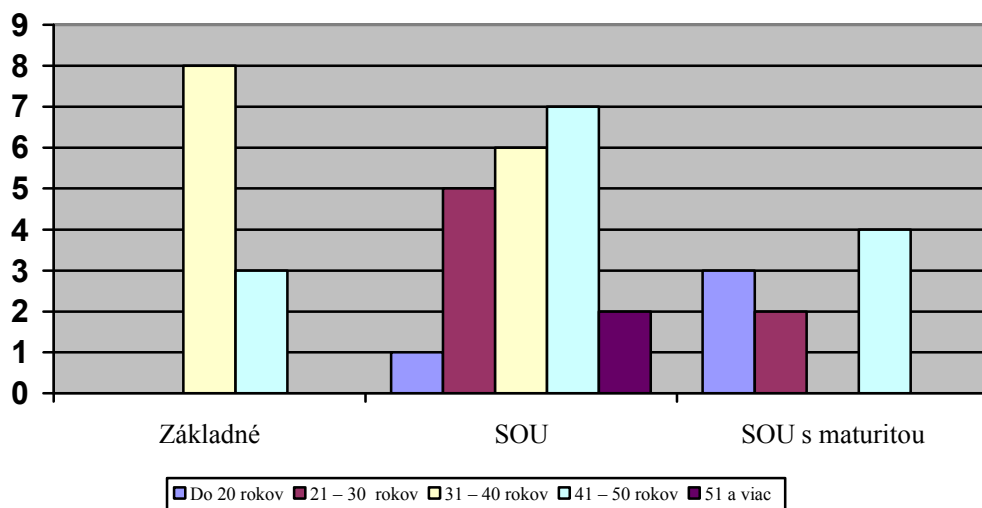
formy sa dá posúdiť podľa toho, do akej miery účinkuje na pracovníka, aby využíval svoju pracovnú dobu, dobre hospodáril so zverenými predmetmi a odvádzal kvalitnú prácu.

Problém systému odmeňovania je v každej firme či organizácii. Preto som sa rozhodla venovať tomuto problému a pokúšala sa ho rozobrať. Spýtala som sa samotných zamestnancov na danú problematiku a s tým spojený aj motivačný systém. Vo firme som oslovila všetkých pracovníkov, vysvetlila som im zámer a požiadala ich o dobrú spoluprácu.

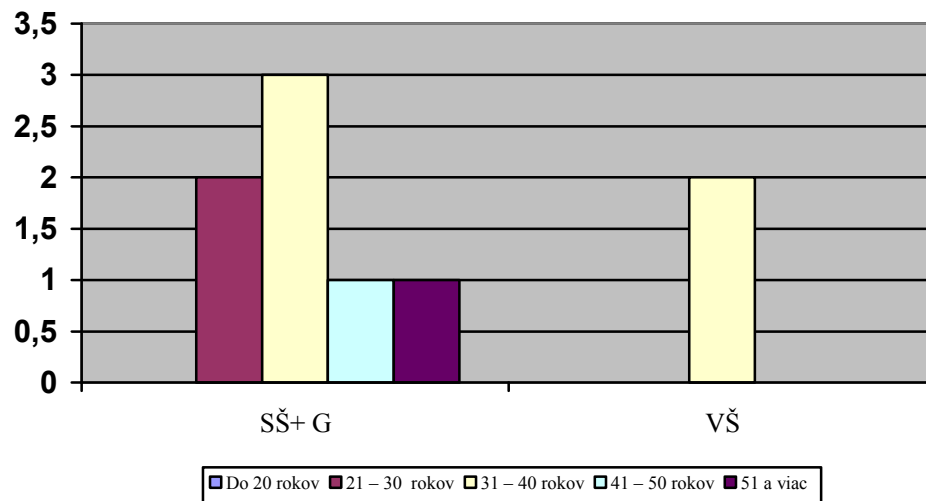
V úvode svojho dotazníka som položila základné otázky a to: pohlavie, pracovné zaradenie, ukončené vzdelanie, vek, dĺžku zamestnania vo firme Tehlár a predchádzajúce zamestnanie.

V podniku som oslovila všetkých pracovníkov, z toho:

- ☞ 5 dotazníkov bolo od žien;
- ☞ 45 dotazníkov bolo od mužov
- ☞ Vzdelanie pracovníkov uvádzam v grafe č. 4 – vzdelanie základné, stredné odborné učilište a stredné odborné učilište s maturitou a v grafe č. 5 – vzdelanie stredná škola + gymnázium a vysoká škola



Graf č. 4 Vzdelanie základné, SOU a SOU s maturitou (vlastný zdroj)



Graf č. 5 Vzdelanie SŠ+G a Vysokoškolské (vlastný zdroj)

Z otázky, či vo firme pracuje viac žien ako mužov sme sa dozvedeli, že je tomu tak. Ale to by malo byť jasné. Nakoľko je to stavebná firma, je jasné, že vo firme je zamestnaných viac robotníkov vyučených v odbore. Títo pracovníci sú predovšetkým muži, čo je pri daných remeslách obvyklé.

Vek zamestnancov je vo firme rôzny. Nakoľko firma dala možnosť aj mladým ľuďom nech sa prejaví, no nechala si aj starších. Je potrebné dať šancu sa uchýtiť a ukázať každému človekovi, čo v ňom je. Preto sa vek vo firme pohybuje skoro v každej kategórii.

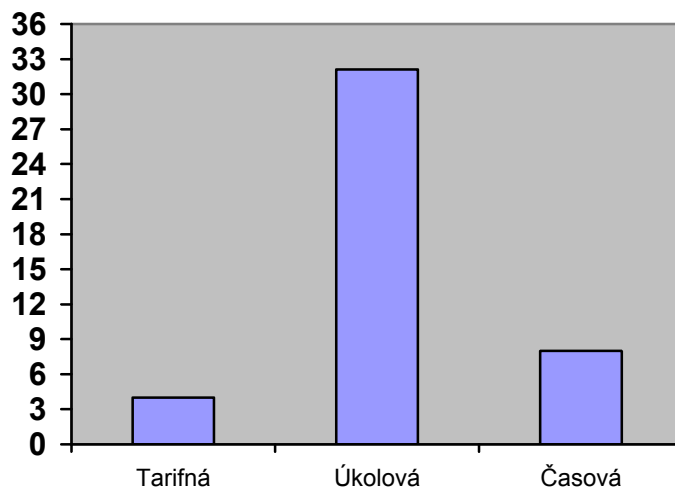
Dĺžka zamestnania sa odvíjala od veku dotazovaných, pohlavia a ukončeného vzdelania. U žien je dĺžka zamestnania tiež rôzna, nakoľko vo firme pracujú mladé ženy, väčšinou slobodné.

Poslednou základnou otázkou som chcela vedieť, kde pracovníci pracovali predtým. Z nášho výskumu nám vyplynulo, že väčšina našich robotníkov aj predtým pracovala v stavebných firmách. Aj keď tam pracovali viac rokov, chceli vyskúšať niečo nové – novú skúsenosť v inej firme, a preto dali v tej pôvodnej výpovedi.

Po základných otázkach som sa začala venovať podstatným, ktoré nám ukážu, čo si jednotliví pracovníci myslia o odmeňovaní vo firme.

Pracovníkom som položila 12 otázok, z ktorých som chcela zistiť, aký názor majú na súčasný systém odmeňovania. Hoci pracovníci nemali záujem a ochotu so mnou spolupracovať, podarilo sa mi im vysvetliť zámer tohto dotazníka. Po vysvetlení základných údajov ochotne spolupracovali a odpovedali mi na príslušné otázky v dotazníku.

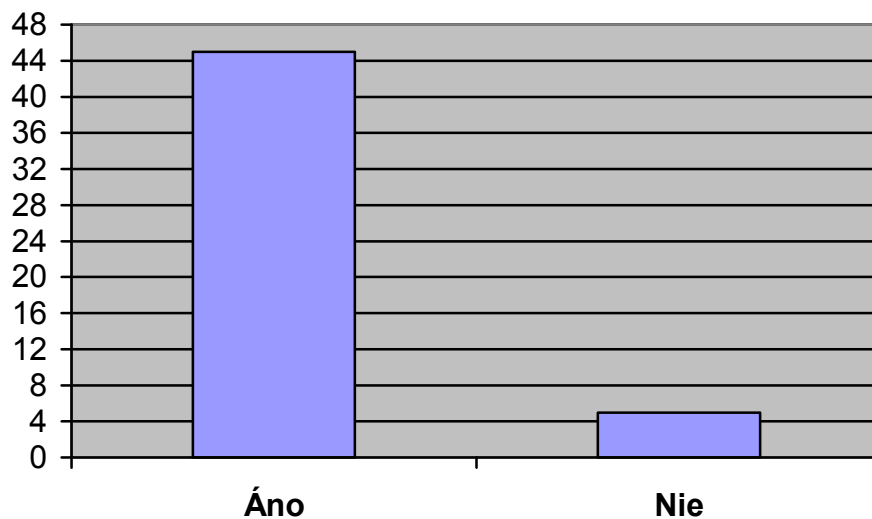
Prvou položenou otázkou som sa pokúšala zistiť, či pracovníci sami vedia, akú formu mzdy poberajú. Pri uzatváraní pracovnej zmluvy sa síce píše do pracovnej zmluvy forma mzdy, no niektorí možno ani nevedia, aká forma mzdy je pre nich určená. Z výsledkov som sa dozvedela, že všetci pracovníci dobre vedia, akú formu mzdy poberajú. Vedia, ako sú ohodnotení, či podľa tarify, času alebo úkolu. Väčšina je z nich v úkole, čo znamená, že dostanú zaplatené za prácu, ktorú vykonajú. Takže pre nich platí, čím viac urobia, tým väčšiu mzdu dostanú. Preto sa každý pracovník snaží urobiť čo najviac práce. V grafe č. 6 uvádzam výsledky môjho výskumu.



Graf č. 6 Forma mzdy vo firme (vlastný zdroj)



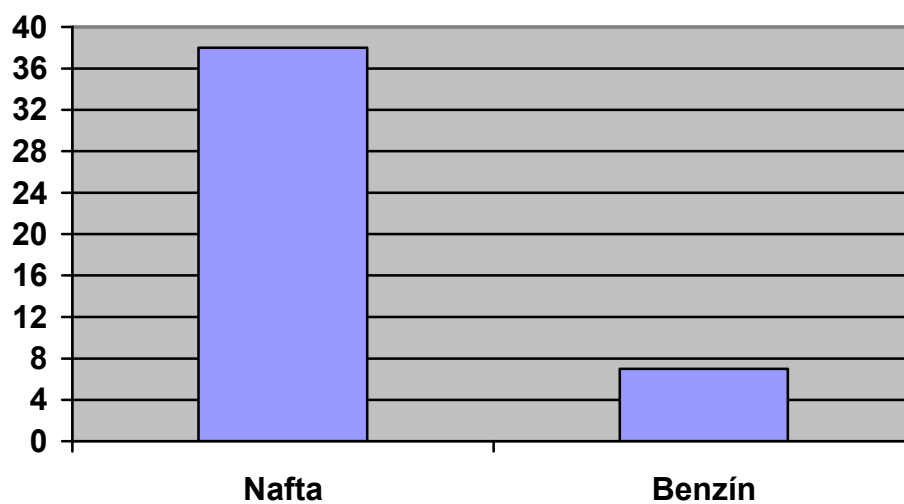
Nasledujúca otázka sa týkala skôr ich súkromia a vlastníctva automobilu. Nakoľko firma má vo svojom vlastníctve autodopravu a vlastní určité automobily, zaujímalo ma, či samotní pracovníci vlastnia automobil. Väčšina pracovníkov má súkromný automobil, no do práce ho ako dopravný prostriedok nevyužíva. Preto nie je vidno, aký druh automobilu samotný pracovník vlastní. Nie každý sa chce chváliť novým automobilom. Samotní pracovníci nechcú, aby zamestnávateľ vedel, že si kúpili nový automobil.



Graf č. 7 Vlastníctvo automobilu (vlastný zdroj)

Tretou otázkou sme chceli vedieť, na aký pohon jazdia automobily, ktoré vlastnia samotní pracovníci. Je totižto možné, že sa vo firme stráca nafta a nemožno to nijak kontrolovať. Preto som sa chcela dozvedieť, či sa pracovníci priznajú, aký automobil vlastnia. Nakoľko sami nevedeli, prečo som túto otázku zvolila, všetci mi odpovedali, čo bolo pre mňa prekvapením.

Z 50 pracovníkov väčšina vlastní automobil, ktorý ide na naftu. Tak je viac ako možné, že pri práci si odčerpávajú naftu zo služobných automobilov. Pri tankovaní nafty do služobných áut nie je možné vždy skontrolovať, koľko nafty sa kde tankuje a koľko sa prejazdí.



Graf č. 8 Pohon súkromných automobilov (vlastný zdroj)

Ďalšou otázkou som chcela vedieť, či sú pracovníci dostatočne motivovaní pri svojej práci. Nakoľko táto otázka bola trochu ťažšia, odpoveď sme dostali od všetkých. Zaujímalo ma, ktoré motivačné faktory ovplyvňujú ich postoj k práci a zlepšovanie ich výkonov.

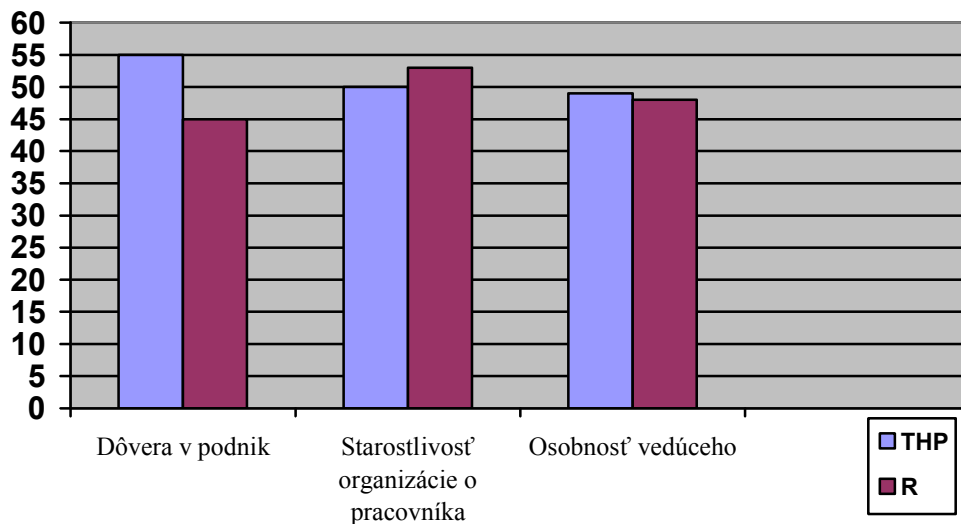
Tab. č. 8 Percentuálne vyjadrenie odpovedí podľa kategórie (vlastný zdroj)

Motivačné faktory		Áno	Skôr áno	Stredne	Skôr nie	Nie
mzda	THP	0	0	10	75	15
	R	0	0	3	69	28
možnosť postupu v zamestnaní	THP	4	4	22	54	16
	R	5	3	16	57	19
uznanie	THP	19	10	53	15	3
	R	18	14	58	6	4
medzil'udské vzťahy	THP	23	9	58	7	3
	R	13	10	63	7	7
dôvera v podnik	THP	55	38	5	2	0
	R	45	48	4	2	1
starostlivosť organi- zácie o pracovníka	THP	50	41	5	1	3
	R	53	42	3	1	1
náplň práce	THP	7	5	21	44	23
	R	3	9	8	49	31
možnosť spolurozho- dovania	THP	15	12	10	35	28
	R	18	4	17	23	38
možnosť uplatniť svoje myšlienky	THP	18	9	66	3	4
	R	20	19	51	6	4
Úroveň pracovného prostredia	THP	4	9	19	39	29
	R	14	8	17	25	36
osobnosť vedúceho	THP	49	35	10	3	3
	R	48	39	6	4	3
spôsob kontroly	THP	12	9	5	18	56
	R	4	3	7	37	49
možnosť ďalšieho vzdelávania	THP	9	10	16	26	39
	R	6	5	7	39	43
pracovné postavenie	THP	15	22	53	4	6
	R	18	16	48	9	9

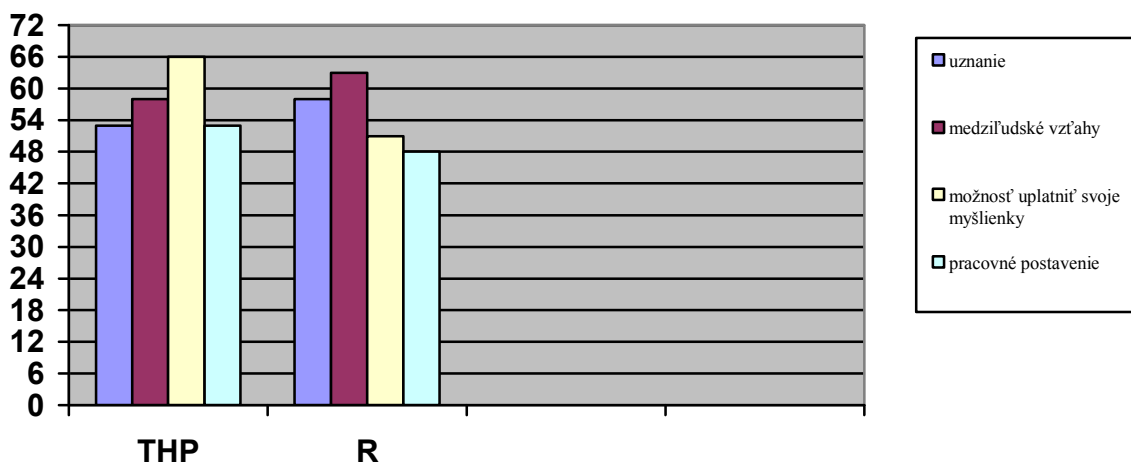
Z týchto odpovedí som sa dozvedela, že pracovníkov najviac motivuje dôvera v podnik, starostlivosť organizácie o pracovníka a osobnosť vedúceho. Tieto motivačné faktory sú pre nich veľmi dôležité. Práve vďaka nim sa snažia oveľa viac pracovať a zdokonaľovať svoje pracovné výkony.

Medzi motívy, ktoré ich stredne ovplyvňujú patria predovšetkým uznanie, medziľudské vzťahy, možnosť uplatniť svoje myšlienky a pracovné postavenie.

Najsilnejšie a stredne ovplyvňujúce faktory prinášam znázornené aj v grafe č. 9 – Najsilnejšie motívy podľa kategórie a v grafe č. 10 – stredné motívy podľa kategórie.

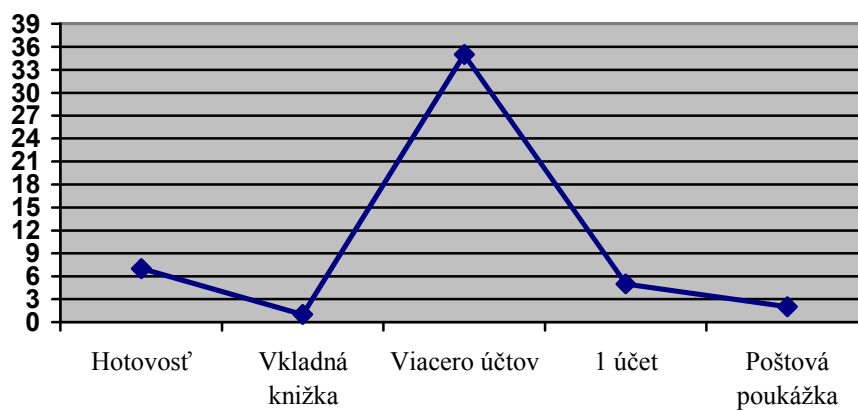


Graf č. 9 Najsilnejšie motívy podľa kategórie (vlastný zdroj)



Graf č. 10 Stredné motívy podľa kategórie (vlastný zdroj)

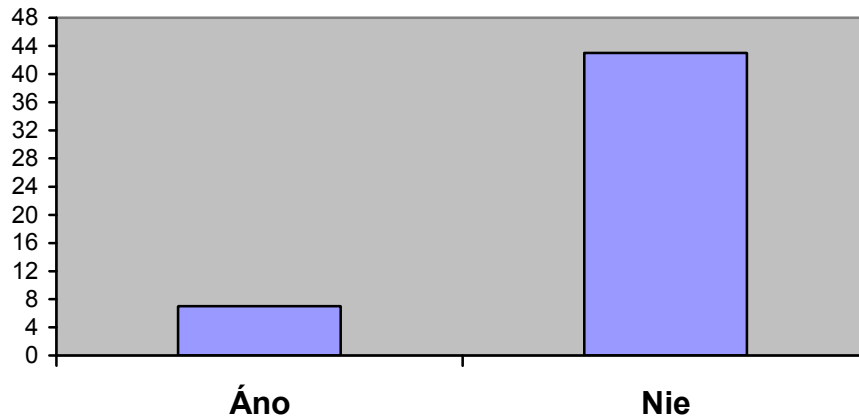
Ďalšou otázkou som chcela zistiť, čo by bolo pre pracovníkov výhodnejšie ohľadne posielania mzdy. Táto otázka je pre personalistu nepodstatná, no chcela som zistiť ich názor na danú problematiku. Skôr ma zaujímalo, čo si zamestnanci myslia o zasielaní mzdy. Túto otázku som sformulovala náhodne, lebo ma zaujímal ich názor. Je to vcelku zaujímavé. Z celkového počtu 50 zamestnancov nám väčšina odpovedala, že by boli radi, keby im firma zasielala mzdu na viacero účtov, aby si nemuseli sami dávať príkaz na inkaso. Ak im je zasielaná výplata len na jeden účet a samotní pracovníci majú viac splátok, musia si dávať do banky príkazy. Tieto úhrady ich stoja určité úspory. Zamestnanci firmy by boli veľmi radi, keby im firma poskytovala možnosť zasielania mzdy na viacero účtov. No pre firmu je to práca zložitejšia, nakoľko pre toľkých zamestnancov je to pre personalistu veľmi náročné. V grafe č. 11 znázorňujem možnosti vyjadrenia pracovníkov k zasielaniu mzdy.



Graf č. 11 Vyjadrenie pracovníkov k zasielaniu mzdy (vlastný zdroj)

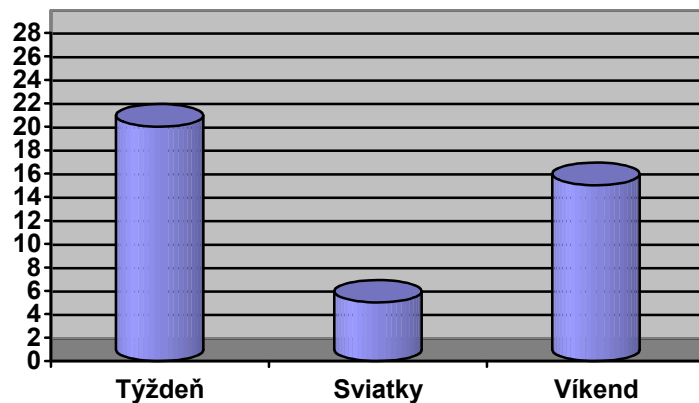
Šiestou otázkou sme chceli zistiť, či si pracovníci myslia, že sú ohodnotení tak ako by boli v inej súkromnej firme. Pracovníci sa vyjadrili, že si myslia, že by možno boli viac ohodnotení v inej stavebnej firme. Myslia si, že firma ich nedostačujúco ohodnocuje. Aj keď v súkromnom sektore je to vcelku rovnaké. Samotní zamestnanci sú odmeňovaní podľa koeficientov náročnosti práce. Tieto koeficienty sú v súkromnom sektore rovnaké, a preto by bolo dosť nemožné v inej stavebnej firme dosahovať väčšiu mzdu. Táto alternatíva by bola výhodná vtedy, ak by sa nepoužívali tieto koeficienty. Každý

zamestnanec v remeselnej činnosti môže dostať väčšiu mzdu vtedy, keď vykoná viac práce, nakoľko takýto pracovník je odmeňovaný úkolovou mzdou. Vyjadrenie zamestnancov znázorňujem v grafe č. 12.



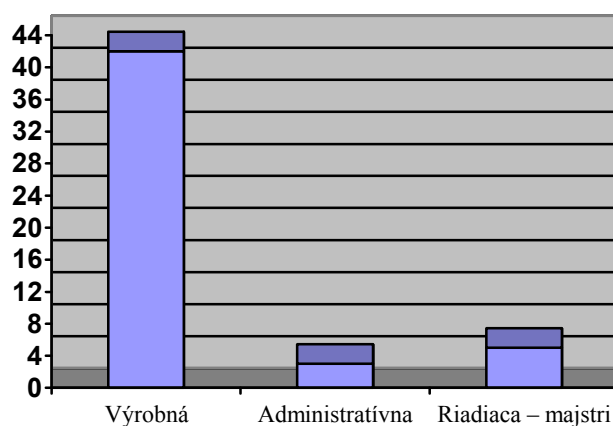
Graf č. 12 Spokojnosť s ohodnotením (vlastný zdroj)

Nasledujúcou otázkou som chcela zistiť názor pracovníkov na pracovnú dobu. Chcela som vedieť, či im viac vyhovuje pracovať len cez týždeň, alebo by boli ochotní pracovať aj v iné dni. Počas víkendov a sviatkov dostávajú pracovníci mzdové zvýhodnenia k mzde. No pre väčšinu pracovníkov tieto mzdové zvýhodnenia nie sú dôležité. Dôležitejšie je pre nich rodina a voľný čas. Tento čas chcú venovať svojim deťom, alebo svojim záľubám. Pre niektorých pracovníkov, ktorí sú zamestnaní vo firme a sú ďaleko od domova, je výhodnejšie pracovať aj počas sviatkov a víkendov. Títo zamestnanci sú ďaleko od svojej rodiny, a preto radšej pracujú, aby zabudli na to, že sú ďaleko od svojich najbližších. V grafe č. 13 uvádzam názor zamestnancov na pracovnú dobu.



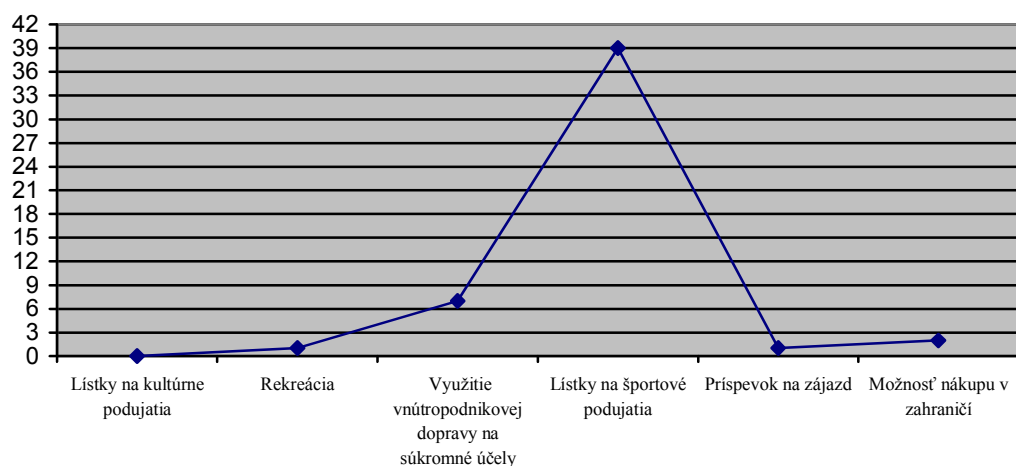
Graf č. 13 Názor pracovníkov na pracovnú dobu (vlastný zdroj)

Otázkou číslo 8 sme chceli vedieť akú činnosť vykonávajú pracovníci pre firmu. Firma má viacero pracovníkov zamestnaných vo výrobnéj činnosti. Sú to činnosti, ktoré sú merateľné, čiže je priamo dané, koľko pracovník vykoná za jeden deň. V administratívnej činnosti je málo pracovníkov, nakoľko sú to len sekretárka, ekonómka, či personalistka. Riadiacu činnosť predstavujú majstri na stavbách. Títo dohliadajú na robotníkov a na kvalitne odvedzanú prácu. Majstri musia vedieť viac informácií a musia vedieť čítať rôzne technické nákresy, ktoré vyhotovil architekt. Nakoľko firma buduje stavby na viacerých pracoviskách, je aj majstrov dostatok. Za každú stavbu musí byť zodpovedný jeden majster. Ak by sa stala chyba, firma vie, kto je za ňu zodpovedný. Prehľad činnosti uvádzam v grafe č. 14.



Graf č. 14 Prehľad činností vo firme (vlastný zdroj)

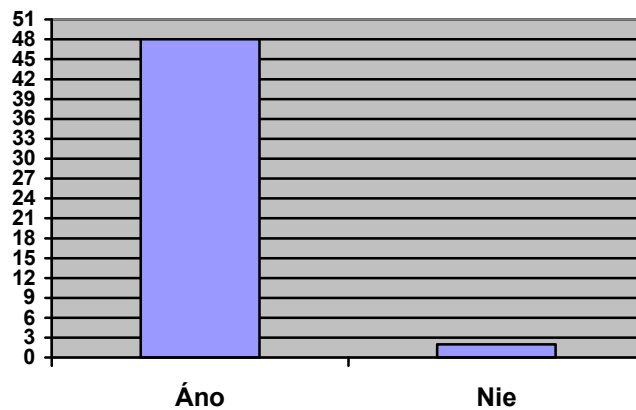
Ďalšia otázka sa týkala znovu motivácie. Chcela som vedieť, čo by pracovníkov motivovalo k zlepšovaniu svojich výkonov. V tejto časti som im dala na výber rôzne možnosti. Z daných možností si mali možnosť vybrať. Každý pracovník sa mal možnosť vyjadriť. Chcela som vedieť, či by pracovníci radi uvítali možnosť získania lístkov na rôzne kultúrne, či spoločenské podujatia, alebo by od organizácie privítali možnosť rekreácie. Niekedy je práca veľmi náročná a každý človek si potrebuje oddýchnuť a načerpať novú energiu. Chcela som sa predovšetkým dozvedieť, ako by pracovníci firmy radi využili svoj voľný čas. Odpovede boli rôzne a ich prehľad uvádzam v grafe č. 15.



Graf č. 15 Možnosť motivácie pracovníkov (vlastný zdroj)

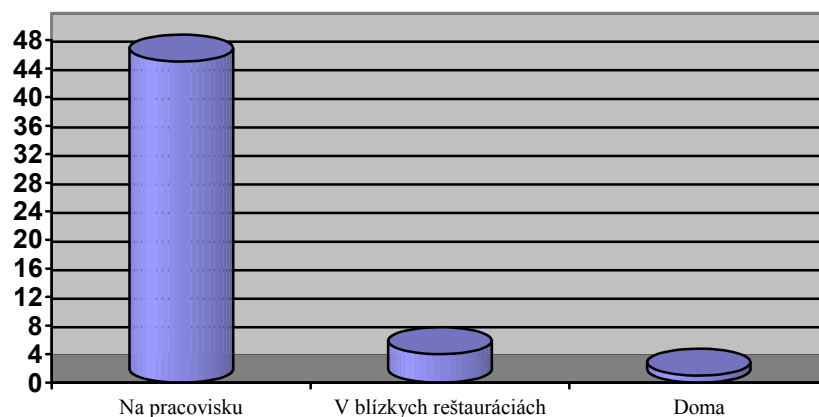
Nasledujúcou otázkou sme chceli od pracovníkov získať názor, či im firma poskytuje aktuálne preškolenie, ktoré im pomáha pri práci a či im poskytuje v rámci preškolenia náhradu mzdy. Každá firma potrebuje, aby mala pracovníkov, ktorí majú všetky aktuálne preškolenia týkajúce sa ich práce. Je to nevyhnutné k ich výkonu. Tieto preškolenia sa týkajú aktuálnych remeselných činností, no sú potrebné aj pre pracovníkov, ktorí sú zamestnaní v doprave. Firma týmto preškolením chce zabezpečiť ochranu práce a bezpečnosti pri práci a dodržiavanie predpisov. Väčšina pracovníkov, až 48, sa nám vyjadrila, že firma im zabezpečuje potrebné preškolenie s náhradou mzdy. Nakoľko aj pri rozviazaní pracovného pomeru to iný zamestnávateľ berie ako určitú výhodu. Tieto preškolenie preukazy sú vydávané na meno pracovníka a nie na firmu, ktorá im zabezpečuje dané preškolenia. V grafe č. 16 znázorňujem názory jednotlivých pracovníkov.





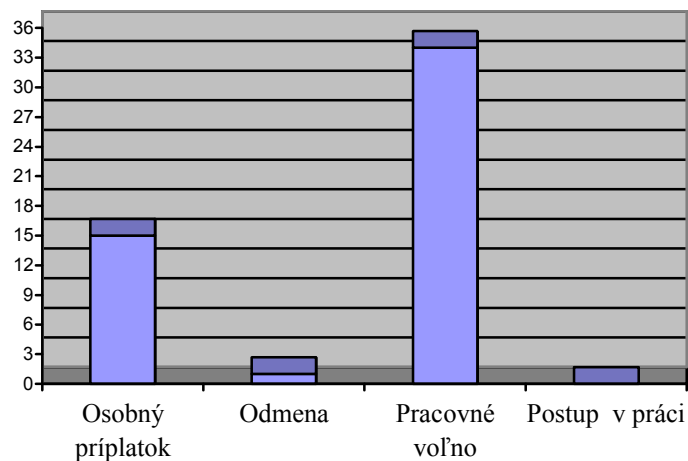
Graf č. 16 Preškoľovanie s náhradou mzdy (vlastný názor)

Predposlednou otázkou som chcela zistiť, čo si pracovníci myslia o stravovaní. Na základe vyhodnotenia dotazníka sme zistili, že firma sa stará o svojich pracovníkov a zabezpečuje im stravu. Aj keď firma nemá možnosť závodného stravovania, zabezpečuje im stravu z okolitých reštaurácií a podnikov. Dbá, aby mali zamestnanci teplé jedlo a dáva im možnosť výberu jedla z ponúk rôznych reštaurácií. Popri zabezpečovaní stravy firma poskytuje stravné lístky pracovníkom, na ktoré im prispieva určitým percentom zo sociálneho fondu. Rozvoz stravy zabezpečuje pre každú stavbu zvlášť, nakoľko tieto stavby sú v rôznych obciach a nie je možné ju zabezpečiť len v jednej. Je pre firmu výhodnejšie mať uzatvorené zmluvy ohľadne stravy s rôznymi dodávateľmi a neviazať sa len na jedného dodávateľa. Názor na stravu prinášam v grafe č. 17



Graf č. 17 Stravovanie počas výkonu práce (vlastný zdroj)

Posledná otázka bola venovaná k dodatočným zložkám mzdy. Väčšina zamestnancov sa vyjadrila, že k základnej mzde dostáva osobný príplatok, ktorý je síce nenáročná zložka, ale pri práci nadeľujú určité percento k základnej mzde. Druhou najväčšou dodatočnou zložkou mzdy je pracovné voľno. Pre organizáciu je to výhodnejšie, nakoľko nemá veľké náklady na mzdu. Pri poskytnutí pracovného voľna zamestnanci dostanú len základnú mzdu za prácu. Firme tým nevzniknú žiadne dodatočné náklady na mzdy. Prehľad dodatočných zložiek mzdy uvádzam v grafe č. 18.



Graf č. 18 Dodatočné zložky mzdy (vlastný zdroj)

### 3.3 Východiská pre projekt

V predchádzajúcich kapitolách praktickej časti som spracovala poznatky z oblasti odmeňovania a motivácie pracovníkov. Odmeňovanie a aj motivácia úzko súvisia s pracovným procesom a je veľmi potrebné brať tieto činnosti veľmi vážne a pristupovať k nim zodpovedne. V určení skutočného stavu odmeňovania som využila poznatky, ktoré som predovšetkým čerpala z teoretickej časti. Pokúsila som sa dostatočne sklbiť teóriu s praxou. Na rozdiel od teoretickej, praktická vychádza zo skutočného stavu. Tento skutočný stav predstavuje realitu, ktorá je už zavedená v praxi vo firme Tehlár.

Pri spracovávaní projektu som zvolila formu dotazníka. Dotazník umožňuje zozbierať údaje od viacerých ľudí súčasne, nezávisle. Výhodou dotazníka je anonymita, čiže každý pracovník môže vyjadriť svoj názor na danú problematiku bez toho, aby bol nejakým

sankciovaní. V dotazníku som sa okrem oblasti odmeňovania venovala aj oblasti motivácie, nakoľko tieto dve oblasti navzájom súvisia.

### *Východiská pre projekt...*

- prehodnotiť súčasný systém odmeňovania;

Pracovníci nie sú spokojní s odmeňovaním, ktoré im firma ponúka, ani s možnosťami zasielania mzdy. Dozvedeli sme sa, že najviac ich ovplyvňuje dôvera v podnik, starostlivosť organizácie o pracovníka a osobnosť vedúceho. Okrem týchto motivačných faktorov zamestnanci nemajú záujem o skvalitňovanie svojej práce.

Podľa môjho názoru je veľmi potrebné prehodnotiť tak systém odmeňovania ako aj systém motivácie vo firme. Je nutné nájsť taký systém odmeňovania a motivácie, ktoré by prijali všetci zamestnanci a ktorý by ich motivoval k lepším pracovným výkonom a k zdokonaľovaniu.

Presvedčila by som majiteľa firmy, že je potrebné prehodnotiť systém odmeňovania. Majiteľ firmy je sila celého podniku a musí byť zástancom dobrého systému odmeňovania pre všetkých podriadených. Pri zdokonalení systému odmeňovania som sa venovala viacerým oblastiam, v ktorých má firma určité medzery.

- prehodnotiť motivačný systém.

Okrem systému odmeňovania som sa venovala aj zdokonaľovaniu systému motivácie. Je dôležité venovať pozornosť aj tejto oblasti. Bez motivácie pracovníci nemajú chuť zlepšovať svoj výkon. Každý zamestnanec by sa mal sám zdokonaľovať a vedieť, ako zlepšovať svoju prácu a tým ukázať, čo v ňom je.

Pri zistení aktuálneho stavu som zistila viacero nedostatkov a z toho som navrhla opatrenie vo viacerých oblastiach. Vo svojom projekte sa venujem len oblasti systému odmeňovania, ktoré je potrebné v každom prípade zmeniť, ak si chce firma udržať dobrých pracovníkov. Ak firma chce mať vysoko kvalifikovaných zamestnancov, musí ich vedieť správne

motivovať a tým aj ohodnotiť. Preto je nevyhnutné zmeniť spôsob odmeňovania a systém motivácie vo firme.

## 4 PROJEKT SYSTÉMU ODMEŇOVANIA V MALEJ FIRME

V predchádzajúcich kapitolách som sa venovala opatreniam a doporučeniam, ktoré vznikli z analýzy súčasného stavu. V nasledujúcich kapitolách sa budem venovať návrhom zlepšenia odmeňovania a motivácie pracovníkov.

### 4.1 Návrh opatrenia na zdokonalenie systému odmeňovania pracovníkov

Na základe zistení som sa rozhodla, že by som navrhla určité návrhy na zmenu odmeňovania a motivácie samotných pracovníkov. Tieto opatrenia som rozčlenila do týchto oblastí:

- ♦ účinný systém odmeňovania pracovníkov;
- ♦ zlepšenie využitia nemonetárnych motivačných nástrojov;
- ♦ opatrenia v oblasti medziľudských vzťahov v podniku;
- ♦ opatrenia v oblasti motivácie pracovníkov;
- ♦ opatrenia v oblasti postupu v zamestnaní a s tým súvisiaca možnosť ďalšieho vzdelávania.

V návrhu zlepšenia sa budem venovať podrobne trom oblastiam, ktoré sú veľmi dôležité pri práci s ľuďmi. Tieto oblasti sa týkajú predovšetkým zmeny v odmeňovaní.

#### 4.1.1 Odmeňovanie pracovníkov

Môj návrh sa zameriava na zjednotenie mzdového a motivačného systému. Chcela by som zabezpečiť, aby mzdový systém bol pre všetkých spravodlivý. Tí, čo pracujú, by mali dostať viac, ako tí, ktorí sa veľmi nesnažia. Mzda je kľúčovým motivačným faktorom pre väčšinu dotazovaných. Pre zlepšenie systému odmeňovania navrhujem nasledovné:

- vyplácanie prémie za skôr odovzdané dielo;

- vyplácanie prémieí raz za štvrt'rok, resp. polrok;
- vyplácanie prémieí za kvalitne vykonanú prácu;
- ochota pracovať aj nad rámec pracovného času;
- iniciatívnosť a samostatnosť pracovníkov pri plnení úloh;
- dodržiavanie termínov úloh;
- dodržiavanie plánovaných nákladov na každé dielo.

Odmeňovanie je veľmi komplikované a treba mu venovať veľkú pozornosť. Je potrebné všetkých odmeňovať spravodlivo.

Pri nástupe do pracovného pomeru pracovníci dostanú základný plat: t. j. minimálnu mzdu.

Koeficienty náročnosti práce sú uvedené v prílohách Zákonníka práce.

Navrhujem, aby v pracovnom pomere každý pracovník obdržal:

Základnú mzdu:	6 900.- ( minimálnu mzdu) x koeficient náročnosti
Osobný príplatok	2% zo základnej mzdy pri nástupe do pracovného pomeru
Osobný príplatok	5% zo základnej mzdy pri pracovnom pomere, ktorý trvá 2 – 5 rokov
Osobný príplatok	8% zo základnej mzdy pri pracovnom pomere, ktorý trvá 7 – 10 rokov
Osobný príplatok	11% zo základnej mzdy pri pracovnom pomere, ktorý trvá nad 10 rokov
Odmenu	v rozmedzí od 500.- Sk – 1 000.- Sk pre tých pracovníkov, ktorí budú vyhlásení za zamestnanca mesiaca

Pri kvalitne odvedenej práci by pracovník dostal mzdu:

Základnú mzdu:	6 900.- Sk ( minimálnu mzdu) x koeficient náročnosti
Osobný príplatok:	určité percento podľa počtu odpracovaných rokov
Odmenu za kvalitne vykonaná prácu:	v rozmedzí od 1000.- Sk - 2 000.- Sk
Odmenu	v rozmedzí od 500.- Sk – 1 000.- Sk pre tých pracovníkov, ktorí budú vyhlásení za zamestnanca mesiaca

Pri skôr odovzdanom diele by pracovník dostal mzdu:

Základnú mzdu:	6 900.- Sk ( minimálnu mzdu) x koeficient náročnosti
Osobný príplatok:	určité percento podľa počtu odpracovaných rokov
Odmenu za skôr odovzdané dielo:	v rozmedzí od 3 000.- Sk - 7 000.- Sk (podľa počtu odpracovaných rokov)
Odmenu	v rozmedzí od 500.- Sk – 1 000.- Sk pre tých pracovníkov, ktorí budú vyhlásení za zamestnanca mesiaca

Ak pracovník vykoná prácu skôr a kvalitne, dostane kombináciu resp. priemer odmien za tieto činnosti

Napr. Ak pracovník, ktorý pracuje vo firme 8 rokov, je zaradený do 2.stupňa náročnosti práce, vykoná prácu skôr a kvalitne, dostane mzdu:

Základná mzda:	6900.- Sk x 1,2 =	8 280.- Sk
Osobný príplatok:	8%	= 662.- Sk
Odmena za kvalitne vykonanú prácu	=	2 000.- Sk
Odmena za skôr odovzdané dielo	=	4 500.- Sk
Spolu	=	<b>15 442.- Sk</b>

Napr. Ak pracovník, ktorý pracuje vo firme 8 rokov, je zaradený do 2.stupňa náročnosti práce, vykoná prácu skôr a s priemernou kvalitou, dostane mzdu:

Základná mzda:	6900.- Sk x 1,2 =	8 280.- Sk
Osobný príplatok:	8% =	662.- Sk
Odmena za kvalitne vykonanú prácu	=	1 300.- Sk
Odmena za skôr odovzdané dielo	=	4 500.- Sk
Spolu	=	<b>14 742.- Sk</b>

#### Ochota pracovať nad rámec pracovného času

Základnú mzdu:	6 900.- Sk ( minimálnu mzdu) x koeficient náročnosti
Osobný príplatok:	určité percento podľa počtu odpracovaných rokov
Príplatok:	8 % zo základnej mzdy
Odmenu	v rozmedzí od 500.- Sk – 1 000.- Sk pre tých pracovníkov, ktorí budú vyhlásení za zamestnanca mesiaca

#### **4.1.2 Zmeny v motivácii pracovníkov**

Podľa mojej analýzy výskumu, pracovníci sú motivovaní predovšetkým dôverou v podnik atď. Všetci pracovníci predovšetkým oceňujú peňažné motivačné faktory. Tie sú pre nich veľmi dôležité. Ja by som preto navrhla využívať predovšetkým nemonetárne motivačné faktory. Tieto nemonetárne faktory nie sú pre firmu nákladné. No ich používanie si vyžaduje predovšetkým čas nadriadeného. Medzi nemonetárne spôsoby navrhujem zaradiť:

- ◆ budem si všímať prácu všetkých pracovníkov a na konci každého týždňa vyhlásim zamestnanca týždňa;
- ◆ pri sviatku pracovníka si zistím, aký má koníček a kúpim mu niečo, čo sa viaže k jeho koníčku v hodnote 700.- Sk;
- ◆ pri vyhlasovaní pracovníka týždňa, resp. mesiaca každému pracovníkovi kúpim nejaký malý darček v hodnote 200.- Sk



## 4.2 Zhodnotenie navrhovaného riešenia

Pri navrhnutí zmeny v odmeňovaní a motivácii pracovníkov chcem dosiahnuť, aby zamestnanci kvalitne pracovali a snažili sa neustále zdokonaľovať. Čím lepšie odvedú svoju prácu, tým lepšie budú aj pracovne odmenení. A každý z nás si váži mzdu. Zmenou v motivácii som chcela dosiahnuť, aby sa pracovníci snažili a boli správne motivovaní. Ak budú vidieť, že zamestnávateľ má záujem o nich samotných, budú sa neustále zdokonaľovať. Pracovníkom chýba to, že nevidia, že má firma záujem aj o nich ako ľudskú bytosť. Preto som návrhom na zdokonalenie motivačného systému navrhla, aby si zamestnávateľ všimol predovšetkým samotného pracovníka. Ak budú zamestnanci vidieť snahu zo strany zamestnávateľa, budú sa snažiť aj oni.

Po získaní informácií o súčasnom stave som navrhla možné riešenia, ktoré by mohli pomôcť tak firme ako aj pracovníkom.

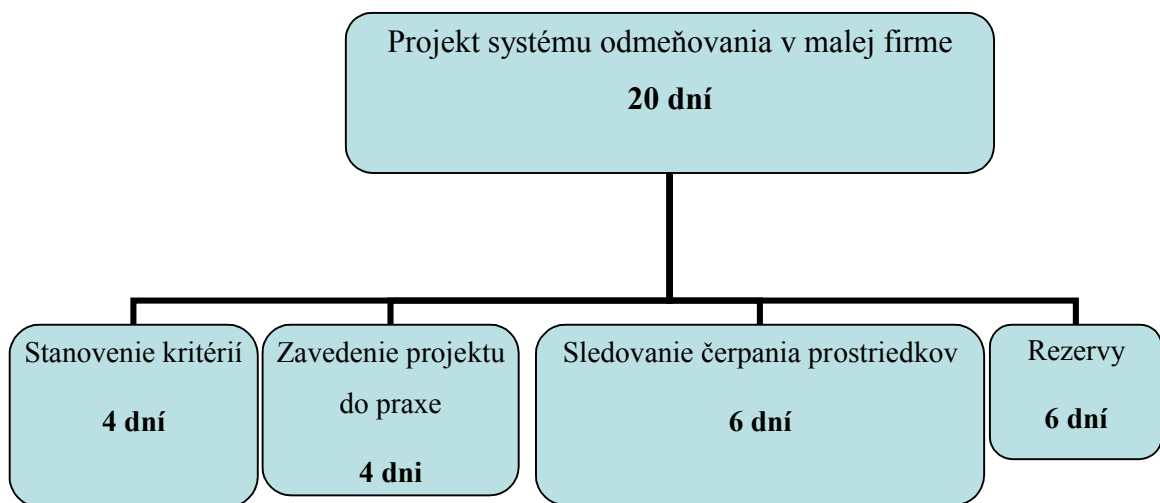
## 4.3 Časový harmonogram

Pri časovom pláne je veľmi dôležité určiť plán postupu jednotlivých realizácii opatrení. Pri jeho spracovávaní je potrebné brať do úvahy všetky požiadavky, ktoré by nám mohli v značnej miere ovplyvniť tvorbu nášho projektu.

Pri časovom pláne je nutné poznať všetky doby trvania samostatných činností a úloh. Je potrebné, aby sme mali všetky časové údaje čo najpresnejšie. Tieto plány sú vypracované vedúcimi projektov, alebo pracovníkmi, ktoré vedia a majú k dispozícii všetky znalosti o daných projektových činnostiach.

Firma Tehlár stanovila optimálny čas trvania celého projektu na 20 dní. Tieto dni som rozdelila do jednotlivých fáz nášho projektu. Je nevyhnutné vypracovať jednotlivé samostatné kroky opatrení. Medzi tieto dni som nepočítala soboty, nedele a štátne sviatky.

V týchto dňoch majú pracovníci zväčša voľno, len v ojedinelých prípadoch niektorí chodia do práce. Pracovný týždeň má 40 hodín, z toho nám vyplýva, že jeden pracovný deň má 8 hodín.



Obr. č. 5 Časové hľadisko projektu (vlastný zdroj)

V nasledujúcej časti rozdelíme tieto činnosti do podrobnejších, aby sme mali jasný prehľad o časovom trvaní jednotlivých úkonov. Je nutné, aby sme aj do týchto menších časových plánov zahrnuli aspoň minimálne rezervy. Pri každom kroku v projekte môže nastať určitý problém, a preto je potrebné mať určité rezervy.

Tab. č. 9 Podrobné členenie projektu z časového hľadiska (vlastný zdroj)

Hlavná činnosť	Časti úloh	Potrebný čas	Rezerva	Celkovo
Stanovenie kritérií odmeňovania	Stanovenie kritérií na pracovnú disciplínu	1 deň	0,5 dňa	1,5 dňa
	Stanovenie kritérií za skôr kvalitne a skôr odvedenú prácu	1 deň	0,5 dňa	3 dni
	Oboznámenie pracovníkov s kritériami	0,5 dňa	0,5 dňa	4 dni
Zavedenie projektu do praxe	Stanoviť pravidelné intervaly hodnotenia	0,5 dňa	0,5 dňa	5 dní
	Prideľovať pracovníkom príplatky a odmeny podľa kritérií	1 deň	0,5 dňa	6,5 dňa
	Sledovať každú zmenu v práci	1 deň	0,5 dňa	8 dní
Čerpanie prostriedkov na projekt	Vypracovávať náklady na jednotlivé zložky platu	1,5 dňa	0,5 dňa	10 dní
	Vypracovávať mzdové náklady na stálych pracovníkov	1,5 dňa	0,5 dňa	12 dní
	Vypracovávať mzdové náklady na príležitostných pracovníkov	1,5 dňa	0,5 dňa	<b>14 dní</b>

Požadovaný počet dní : 20

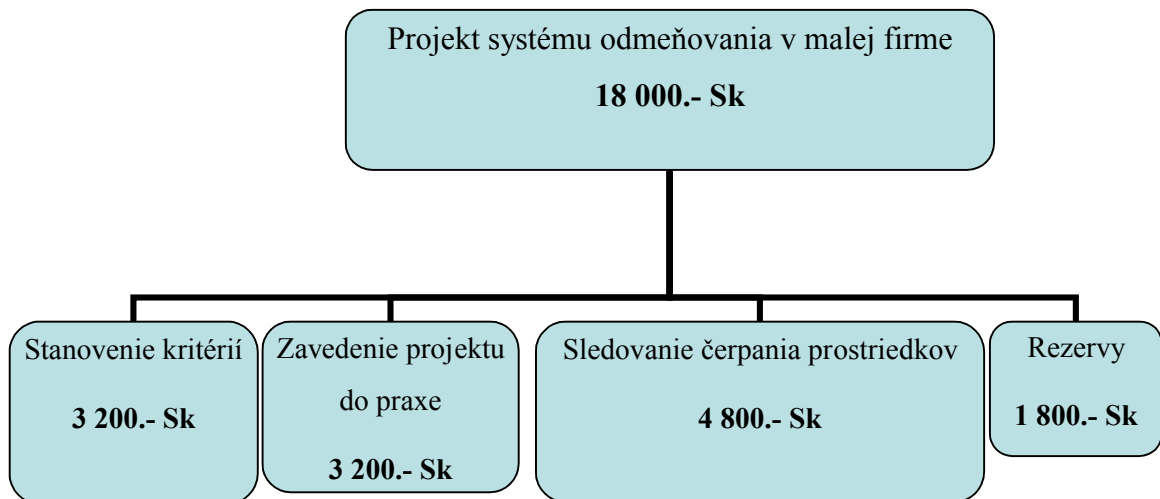
Celkový počet dní: 14

Rozdiel (rezerva): 6 dní

Rezervy, ktoré vznikajú pri jednotlivých výkonoch, použijeme vtedy, keď nám nastanú neočakávané problémy v niektorej oblasti.

#### 4.4 Nákladová analýza

Ďalšia z analýz je nákladová analýza. Predstavuje náklady, ktoré sú potrebné na vynaloženie projektu. Pri každom projekte je potrebné stanoviť si základný rozpočet na realizáciu celého projektu. Okrem časového projektu 20 dní si firma stanovila náklady na 18 000.- Sk.



Obr. č. 6 Nákladové hľadisko podniku (vlastný zdroj)

V nasledujúcej tabuľke som určila mzdové náklady pracovníka určeného na zlepšenie systému odmeňovania a motivácie pracovníkov. Tieto náklady som rozdelila do menších častí a tak isto som v nich určila rezervy. Pri daných činnostiach som uviedla cenu práce pracovníka na hodinu.

Prípustné náklady: 18 000,- Sk

Mzdové náklady: 11 200.- Sk

Režijné náklady: 5 000.- Sk

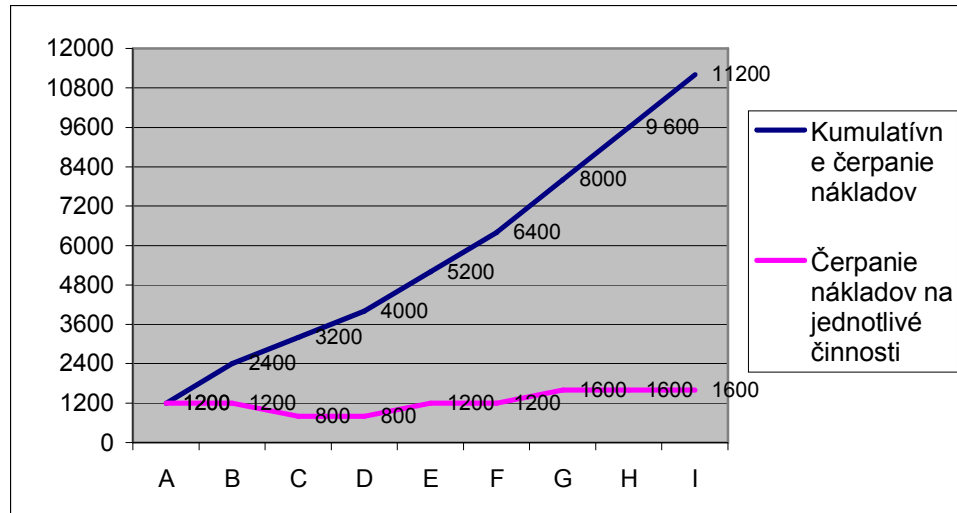
Rozdiel: 1 800.- Sk

Rozdiel, ktorý vznikne pri našom výpočte využijeme ako rezervu, ktorú budeme čerpať pri vzniku mimoriadnych situácií. Pri časovej analýze nám vznikla rezerva 6 dní. Ak

nákladovú rozpočítame medzi časovú, vznikne nám suma 300.- Sk, ktorá nám pripadne na jeden deň trvania projektu.

Tab. č. 10 Podrobné členenie nákladov (vlastný zdroj)

Hlavná činnosť	Časť úloh	Potrebný čas	Mzdové náklady	Rezerva	Náklady rezervy	Celkové náklady
Stanovenie kritérií odmeňovania	A) Stanovenie kritérií na pracovnú disciplínu	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	1 200.-
	B) Stanovenie kritérií za skôr kvalitatne a skôr odvedenú prácu	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	2 400.-
	C) Oboznámenie pracovníkov s kritériami	0,5 dňa	400.-	0,5 dňa	400.-	3 200.-
Zavedenie projektu do praxe	D) Stanoviť pravidelné intervaly hodnotenia	0,5 dňa	400.-	0,5 dňa	400.-	4 000.-
	E) Prideľovať pracovníkom príplatky a odmeny podľa kritérií	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	5 200.-
	F) Sledovať každú zmenu v práci	1 deň	800.-	0,5 dňa	400.-	6 400.-
Čerpanie prostriedkov na projekt	G) Vypracovávať náklady na jednotlivé zložky platu	1,5 dňa	1 200.-	0,5 dňa	400.-	8 000.-
	H) Vypracovávať mzdové náklady na stálych pracovníkov	1,5 dňa	1 200.-	0,5 dňa	400.-	9 600.-
	I) Vypracovávať mzdové náklady na príležitostných pracovníkov	1,5 dňa	1 200.-	0,5 dňa	400.-	<b>11 200.-</b>



Graf č. 19 Čerpanie nákladov (vlastný zdroj)

## 4.5 Analýza prínosov

V nasledujúcej časti nás čaká analýza prínosov. Okrem nákladovej a časovej analýzy sa musíme venovať aj ďalším. Je nutné posúdiť, čo všetko nám prinesie aplikácia zavedenia nášho projektu do praxe. Naším zavedením môžeme získať určité úspory, ktoré by boli výhodné.

*Prínosy zo zavedenia projektu do praxe:*

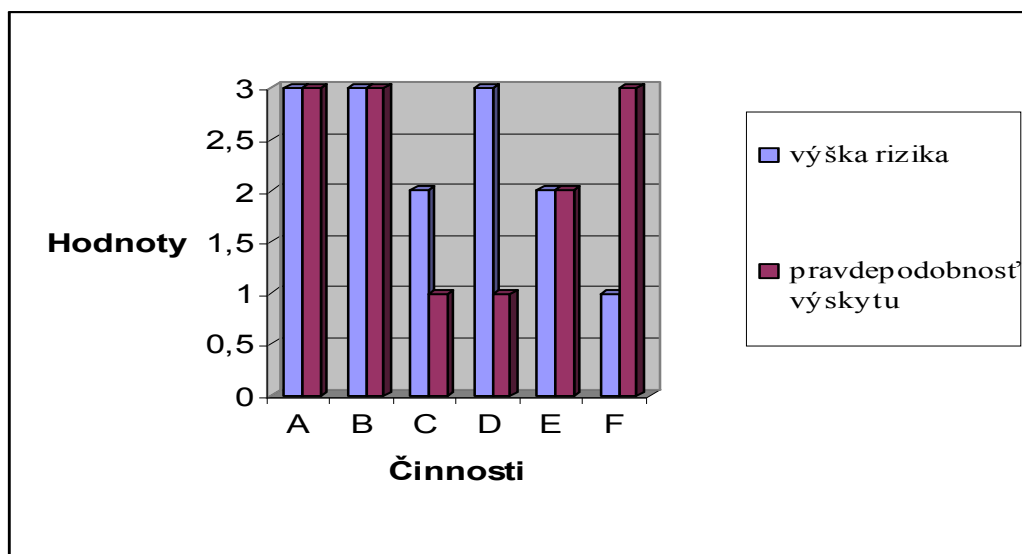
- úspory v čase;
- úspory nákladov;
- objektivita odmeňovania pracovníkov;
- vyššia kvalita práce;
- získanie dobrých referencií;
- zlepšenie prístupu pracovníkov k práci.

## 4.6 Riziková analýza

Každý projekt a činnosť má v sebe určité riziko. Tieto riziká súvisia s tým, že ľudia sa neradi vystavujú zmenám. Viacero zmien môže mať na ľudí nepriaznivý vplyv, a preto neradi niečo menia. Veľké riziko je najmä v odhadnutí celkového trvania celého projektu a v nákladoch na jednotlivé činnosti. V samotnom projekte som našla určité riziká, ktoré som ohodnotila. ( 1- nízke, 2 – stredné, 3 – vysoké)

Tab. č. 11 Riziká analýzy v projekte (vlastný zdroj)

Označenie	Činnosti	Výška rizika	Pravdepodobnosť výskytu
A	Prekročenie plánovaných nákladov	3	3
B	Prekročenie času trvania projektu	3	3
C	Zhoršenie kvality práce	2	1
D	Neochota spolupracovať s vedením	3	1
E	Zhoršenie medziľudských vzťahov	2	2
F	Nedostatočné motivačné faktory	1	3



Graf č. 20 Analýza rizik (vlastný zdroj)

*Eliminácia rizika:*

- kontrola nákladov na jednotlivé zložky platu;
- zlepšovanie medziľudských vzťahov;
- lepšia kvalita práce;
- znižovanie nákladov na dodávky.



## ZÁVER

Cieľ mojej diplomovej práce bol zameraný na zistenie aktuálneho systému odmeňovania vo firme Tehlár. Systém odmeňovania je v dnešnej dobe veľmi diskutovanou témou. Je potrebné odmeňovaniu venovať veľkú pozornosť. Spolu so systémom odmeňovania súvisí aj systém motivácie. Tieto dva systémy sú určitým spôsobom navzájom prepojené. Je nevyhnutné, aby firma venovala svoj čas týmto systémom.

Veľmi dôležitým faktorom na tieto činnosti je personálne oddelenie. Personálna pracovníčka má všetky základné údaje o pracovníkoch. Z personálneho hľadiska je veľmi dôležité poznať každého pracovníka a vedieť, čo každého zaujíma.

Z analýzy súčasného stavu som zistila, že podnik nemá dobre vypracovaný systém odmeňovania ani motivácie.

Firma je v okolí známa, no vie, že treba neustále kvalitne vykonávať svoju činnosť, čím získava veľmi dobré referencie. Okrem firmy Tehlár sú v okolí aj iné stavebné firmy. Podnik sa snaží vykonávať svoju prácu kvalitne, lebo vie, že na trhu je konkurencia veľmi veľká.

Je potrebné si uvedomiť, že pracovníci sú veľmi dôležitým prvkom firmy. Bez nich by bola každá firma stratená. Je preto veľmi dôležité si každého pracovníka vážiť a vedieť ho aj správne ohodnotiť.

Navrhnutie riešení v jednotlivých oblastiach by mali motivovať ľudí k zlepšovaniu a skvalitňovaniu práce.

**ZOZNAM POUŽITEJ PUBLICISTICKEJ MONOGRAFIE**

- [1] ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS, 2004, 257 str., ISBN 80-89018-59-9.
- [2] ALEXY, J., SIVÁK R. *Podniková ekonomika*. Trenčín: Nexus, 1999, 250 str., ISBN 80-88914-14-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- [4] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 str., ISBN 80-251-0374-9
- [5] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, 462 str., ISBN 80-7226-515-6
- [6] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika*. Praha: Práce, 1991, 192 s., ISBN 80-208-0210-X
- [7] CHODASOVÁ, A., BUJNOVÁ, D. *Podnikanie v malých a stredných podnikoch*. Bratislava: Ekonóm, 2001, 259 str., ISBN 80-225-1351-2
- [8] KACHAŇÁKOVÁ, A. *Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint Vfra, 2003, 214 s., ISBN 80-89085-22-9
- [9] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, 200 s., ISBN 80-7169-206-9
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8
- [11] Kozlovská, M., *Ako úspešne riadiť malú stavebnú firmu*. Bratislava: Eurostav, 2003, 156 str., ISBN 80-968183-9-2

- [12] KUZMIŠINOVÁ, V. *Personálny manažment pre učiteľské špecializácie*. Prešov: Prešovská univerzita – Fakulta humanitných a prírodných vied, 2004, 180 str., ISBN 80-8068-268-2
- [13] RAABE, J. *Personálny manažment*. Bratislava: Dr. Josef Raabe, 2001, 100s. ISBN 80-968206-2-1
- [14] RUSTOIMJI, M. SAPRE, S. *Umění managementu*. Praha: Svoboda – Libertas, 1993, 195 s., ISBN 80-205-0335-8
- [15] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1999, ISBN 80-7079-626-X
- [16] SABLÍK, J. *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina: MASM, 1997, 150 str., ISBN 80-85711-30-3
- [17] SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1998, 454 str., ISBN 80-8044-015-8
- [18] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1994, 257 s., ISBN 80-85603-55-1
- [19] WERTHER, W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: KISS, 1992, 611 s., ISBN 80-85605-04-X

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

atď.	a tak ďalej
a pod.	a podobne
a. s.	akciová spoločnosť
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
ČSOB	Československá obchodná banka
G	gymnázium
Ing.	inžinier
LB	Ľudová banka
napr.	napríklad
OÚZ	okresný úrad zdravia
resp.	respektíve
SOU	stredné odborné učilište
SOU s mat.	stredné odborné učilište s maturitou
SŠ	stredná škola
SPP	Slovenský plynárenský priemysel
t.j.	to jest
tzv.	takzvané
VŠ	vysoká škola

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Strategický proces odmeňovania vo firme.....	15
Obr. 2: Systém odmeňovania .....	17
Obr. 3: Prvky systému odmeňovania a ich vzájomné vzťahy .....	18
Obr. 4: Systém potrieb podľa Maslowa .....	23
Obr. 5: Časové hľadisko projektu .....	66
Obr. 6: Nákladové hľadisko projektu .....	68

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Prehľad hlavných teórií motivácie.....	25
Tab. 2: Rozdiel medzi malým a stredným podnikateľom.....	29
Tab. 3: Vývoj počtu zamestnancov k 1.4. 2006.....	37
Tab. 4: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.....	39
Tab. 5: Koeficienty minimálnej mzdy.....	41
Tab. 6: Minimálna hodinová a mesačná mzda v Sk.....	43
Tab. 7: Ďalšie mzdové nároky pri dosiahnutí 50 rokov.....	44
Tab. 8: Percentuálne vyjadrenie odpovedí podľa kategórie.....	51
Tab. 9: Podrobné členenie projektu z časového hľadiska.....	67
Tab. 10: Podrobné členenie nákladov.....	69
Tab. 11: Riziká analýzy v projekte.....	71
Graf 1: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2000 – 2002 .....	37
Graf 2: Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2003 – 2006 .....	38
Graf 3: Vzdelanostná štruktúra zamestnancov .....	39
Graf 4: Vzdelanie základné, SOU, SOU s maturitou .....	46
Graf 5: Vzdelanie SŠ + G a Vysokoškolské.....	47
Graf 6: Forma mzdy vo firme .....	48
Graf 7: Vlastníctvo automobilu .....	49
Graf 8: Pohon súkromných automobilov .....	50
Graf 9: Najsilnejšie motívy podľa kategórie .....	52
Graf 10: Stredné motívy podľa kategórie .....	52
Graf 11: Vyjadrenie pracovníkov k zasielaniu mzdy .....	53
Graf 12: Spokojnosť s hodnotením .....	54

---

Graf 13: Názor pracovníků na pracovní dobu.....	55
Graf 14: Přehľad činností vo firme .....	55
Graf 15: Možnosť motivácie pracovníkov.....	56
Graf 16: Preškoloľovanie s náhradou mzdy.....	57
Graf 17: Stravovanie počas výkonu práce .....	57
Graf 18: Dodatočné zložky mzdy .....	58
Graf 19: Čerpanie nákladov.....	70
Graf 20: Analýza rizík .....	71

## ZOZNAM PRÍLOH

P I: Dotazník pre zamestnancov podniku



## PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV PODNIKU

### Dotazník na diplomovú prácu

Vážení pracovníci, som študentkou 5. ročníka a spracovávam diplomovú prácu na tému: Odmeňovanie pracovníkov vo firme Tehlár na UTB v Zlíne. Aby som bola schopná lepšie preskúmať danú problematiku, rozhodla som sa zostaviť dotazník na danú problematiku. Bola by som moc rada, keby ste mi tento dotazník poctivo a presne vyplnili a nebáli sa rozpísať u otvorených otázok. Zároveň Vám zaručujem, že tieto informácie, ktoré získam nebudú zneužitú ani použité k iným účelom. Ďakujem za spoluprácu

S pozdravom

Adriana Tehlárová

---

Pohlavie :  muž,  žena

Ukončené vzdelanie : základné, SOU, SOU s maturitou, SŠ + gymnázium, VŠ

Vek : do 20 r., 21. – 30 r., 31 – 40 r., 41 – 50 r., 51 a viac

Dĺžka zamestnania vo Firme Tehlár :

Kde ste pracovali predtým a koľko rokov:

#### ***1.) Akú formu mzdy poberáte?***

- a) tarifnú
- b) úkolovú
- c) časovú

**2.) Vlastníte automobil? Ak áno akej značky?**

Áno .....

Nie

**3.) Na aký pohon jazdí Váš automobil?**

.....

**4.) Čím ste v práci motivovaní? Ohodnoťte číslom od 1 do 5**

<b>Mot. faktory</b>	<b>Áno</b>	<b>Skôr áno</b>	<b>Stredne</b>	<b>Skôr nie</b>	<b>Nie</b>
Mzda					
Možnosť postupu v zamestnaní					
Uznanie					
Medziľudské vzťahy					
Dôvera v podniku					
Starostlivosť organ. o pracovníka					
Náplň práce					
Možnosť spolurozhodovania					
Možnosť uplatniť svoje myšlienky					
Úroveň pracovného prostredia					
Osobnosť vedúceho					
Spôsob kontroly					
Možnosť ďalšieho vzdelávania					
Pracovné postavenie					

5.) *Čo je pre Vás výhodnejšie?? Aká forma výplaty mzdy?*

- a) hotovosť
- b) vkladná knižka
- c) viacero účtov
- d) 1 účet
- e) poštovou poukážkou

6.) *Čo si myslíte, ste ohodnotení tak, ako by ste boli v inej stavebnej firme?*

Áno

Nie

7.) *Aká pracovná doba Vám vyhovuje? (myslím teda týždeň, aj cez sviatky, aj cez víkendy..., nech sa rozpíšu)*

.....

8.) *Akú činnosť vykonávate pre firmu?*

- a) výrobná
- b) administratívna
- c) riadiaca – majstri

9.) *Čím by Vás firma motivovala k lepšiemu pracovnému výkonu?*

- a) lístkami na kultúrne podujatia
- b) rekreáciou
- c) využitie vnútro podnikovej dopravy na súkromné účely
- d) lístkami na športové podujatia
- e) príspevkom na zájazd
- f) možnosť nákupu v zahraničí

10.) *Zabezpečuje Vám firma aktuálne preškol'ovanie počas pracovnej doby s náhradou mzdy?*

Áno

Nie

**11.) Kde sa stravujete počas práce? Čo Vám zabezpečuje firma ohľadne stravovania?**

.....

**12.) Aké zložky mzdy dostávate k základnému platu?**

- a) osobný príplatok
- b) odmena
- c) pracovné voľno
- d) postup v práci