

Analýza systému motivace se zaměřením na odměňování ve firmě ContiTech Vibration Control Slovakia s. r. o.

Dagmara Formanová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmara FORMANOVÁ**
Osobní číslo: **M07226**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza systému motivace se zaměřením na
odměňování ve firmě ContiTech Vibration Control
Slovakia s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se motivace a odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Provedte analýzu systému motivace se zaměřením na odměňování zaměstnanců ve firmě ContiTech Vibration Control Slovakia s. r. o.
- Navrhněte doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců a zlepšení systému odměňování.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ALEXY, J., BOKOŠ, J., SIVÁK, R., Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. 255 s. ISBN 80-89018-59-9.
[2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[3] FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000, 120 s. ISBN 80-7226-386-2.
[4] KACHŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. 3. vyd. Bratislava : Sprint, 2003, 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
[5] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 5. 2010

.....*Forynauera*.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem práce je analýza motivace se zaměřením na odměňování ve společnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice a vypracování návrhů pro zlepšení jejich současného systému motivace a odměňování. Práce je rozdělena na dvě základní části, a to na část teoretickou a část praktickou. Jsou zde uvedeny pojmy, jako je motiv, stimul, pracovní motivace, dále se práce zabývá odměňováním a jeho formami, charakteristikou společnosti a nakonec samotnou analýzou systému motivace se zaměřením na odměňování s návrhem na zlepšení tohoto systému.

Klíčové slova: motivace, systém odměňování, mzdové formy, zaměstnanecké výhody.

ABSTRACT

The aim of this thesis is analysis of the motivation system with accent on rewarding in the company ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice and development of proposal to improve their current / existing/ motivation and rewarding system. The thesis is divided to two basics parts, the first part is theoretical and the second one is practical. Here is mentioned concepts like motive, stimulus, work motivation, further the thesis is dealing with rewarding and its forms, characteristics of company and in the end there is alone analysis of the motivation system with accent on rewarding with proposal to improve existing system.

Keywords: motivation, system of rewarding, wages forms, employee's amenities.

Na tomto mieste by som sa chcela poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Petre Kressovej PhD., za zodpovedné vedenie, praktické rady a pripomienky, ktoré mi poskytla pri vypracovávaní bakalárskej práce.

Zvlášť by som chcela poďakovať všetkým zainteresovaným pracovníkom spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o., za poskytnuté odborné informácie a pripomienky k mojej práci a predovšetkým za čas, ktorý mi venovali.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVÁCIA K PRÁCI	13
1.1 VYMEDZENIE POJMU MOTIVÁCIA	13
1.1.1 Charakteristika pojmu motivácia	13
1.1.2 Podstata motivácie.....	14
1.2 TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE	15
1.2.1 Prístup F. W. Taylora	17
1.2.2 Maslowova hierarchia potrieb	17
1.2.3 Alderferova ERG teória	19
1.2.4 Herzbergerova teória	19
1.2.5 Teória X a Y.....	20
1.2.6 Princípy očakávania Portera a Lawlera.....	20
1.3 FAKTORY MOTIVÁCIE V ORGANIZÁCIÍ.....	21
1.3.1 Spôsob ako sa vyhnúť demotivácii.....	23
1.3.2 Príčiny chýbajúcej motivácie, motivačné bariéry.....	24
1.3.3 Motivačné programy podniku a ich charakteristika	24
2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	26
2.1 AKO ODMEŇOVAŤ	26
Aké sú úlohy systému odmeňovania?	26
2.2 SYSTÉM ODMEŇOVANIA A JEHO ÚLOHY	27
K externým faktorom spoločnosti sa radí [10]:.....	28
K interným faktorom spoločnosti sa radia [10]:.....	28
2.3 DIFERENCIÁCIA MZDOVÝCH FORIEM.....	28
2.3.1 Aktuálne trendy v odmeňovaní.....	30
2.4 ODMEŇOVANIE PRÁCE V TÍME	30
2.5 ZAMESTNANECKÉ VÝHODY	31
3 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CONTITECH VIBRATION CONTROL SLOVAKIA S.R.O.	35
4.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE	35
4.2 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI.....	36
4.3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CTVC SLOVAKIA S.R.O.	37
4.4 VÍZIA A CIELE SPOLOČNOSTI	37
4.5 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	39
4.6 VÝROBNÝ PROGRAM.....	40
Segment Automotive.....	40
Segment Industry.....	41
Segment Sealing Systems Chassis	41

4.7	VÝVOJ V SPOLOČNOSTI V ROKOCH 2002 – 2009	41
4.8	CHARAKTERISTIKA ZAMESTNANCOV	43
5	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVOVANIA A ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV	46
5.1	CIEĽ ANALÝZY	46
5.2	POSTUP ANALÝZY A POUŽITÉ ZDROJE INFORMÁCIÍ	46
5.2.1	Odmeňovanie zamestnancov fixných a Q- fixných.....	46
5.2.2	Odmeňovanie AKORD zamestnancov.....	46
	Forma výpočtu základného zárobku akord zamestnanca.....	47
	Základný zárobok AKORD zamestnanca v praxi	48
5.2.3	Dodatkové formy mzdy.....	49
	Poskytovanie benefitov, systém odmien a prémieí	49
5.2.4	Dochádzková prémie	50
5.2.5	Kvalitárska prémie.....	51
5.2.6	Kvalifikačná prémie	53
5.2.7	Prémie za kladné hospodárske výsledky	55
5.2.8	Príspevky na dovolenku a vianočné sviatky	55
5.2.9	Možnosť vzdelávania	55
5.2.10	Vzdelávanie.....	55
5.3	ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV	58
6	NÁVRH NA ZLEPŠENIE MOTIVÁCIE A ODMEŇOVANIA V SPLOČNOSTI CTVC SLOVAKIA S.R.O.	59
6.1	BONUS ZA PODIEL NA ÚSPORE ODPADU.....	59
6.1.1	Návrh prémie - podiel na ušetrenom odpade	59
6.2	PRÉMIA ZA ZNÍŽENIE HODNOTY PPM ZO ZÁKAZNÍCKYCH REKLAMÁCIÍ	61
6.3	ROZVOJ ZLEPŠOVATEĽSKÉHO HNUZIA	62
6.3.1	Súťaž v zlepšovateľskom hnutí - KAIZEN	62
6.4	NOVÁ ORGANIZÁCIA PRÁCE	63
6.4.1	Tímová práca	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70

ÚVOD

Motivácia ako taká pôsobí na celkové konanie ľudí v takmer všetkých oblastiach života. Preto je jej riadenie nevyhnutné v prostredí podnikania, nakoľko by spoločnosti bez správne motivovaných zamestnancov k práci a ich následného odmeňovania neboli úspešné a prosperujúce. Z toho vyplýva, že cieľom spoločností, by okrem, iného malo byť udržanie si výkonných, svedomitých a cieľavedomých pracovníkov. V súčasnej dobe majú nespokojní zamestnanci, celkom veľké možnosti zmeny. Myslím, že spoločnosti by nesprávnym motivovaním mohli ľahko prísť o veľké množstvo kvalifikovaných zamestnancov, no treba si uvedomiť, že udržať si dobrého zamestnanca je omnoho výhodnejšie, ako nájsť zamestnanca rovnako dobrého a kvalifikovaného. Aj napriek tomu, že udržanie si zamestnanca je jednoduchšie ako nájsť si jeho náhrady, stále to udržanie stojí spoločnosť veľkú námahu a finančné prostriedky.

Určiť veľkosť odmeny za vykonanú prácu je dosť zložitá, aby bol pracovník spokojný a necítil krivdu, že ostatní zamestnanci dostanú za rovnakú prácu viac. Samozrejme pre zvýšenie výkonnosti je dôležité odmeňovať zamestnancov nielen za vykonanú prácu, ale aj za ich správanie, dochádzku, šírenie dobrého mena firmy a pod.

Najčastejším prípadom u firiem býva len odmena finančná a mnohokrát sa zabúda na zamestnanecké výhody či iné benefity, ktoré by pracovníci niekedy ocenili viac ako len odmenu v podobe peňazí.

Najzložitejšiu otázku, akú si spoločnosti môžu klást' pri systéme motivovania a odmeňovania zároveň, je ako vytvoriť vhodný pomer motivácie a odmeňovania, aby boli obe strany spokojné, čo je asi základ pre správny chod spoločnosti týkajúci sa vzťahu zamestnanec - firma.

Cieľom mojej práce bude analýza systému motivovania so zameraním na odmeňovanie v spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice, zaoberajúcou sa výrobou gumových a gumeno - kovových výrobkov. Obsah práce bude pozostávať z časti teoretickej, kde uskutočním literárnu rešerš a v časti praktickej prevediem analýzu teórií motivácie a odmeňovania zamestnancov. Nakoľko som v tejto spoločnosti brigádnicke pôsobila, môžem podrobnú analýzu faktov poskytnutých spoločnosťou hodnotiť aj vlastnou skúsenosťou a vďaka niektorým mne známym rezervám ich systém aj vylepšiť. V navrhovanej časti sa nebudem snažiť o zmenenie celého motivačného systému

spoločnosti, ale skôr o jeho doladenie a o doplnenie niektorých ďalších stimulačných nástrojov.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVÁCIA K PRÁCI

Práca zvyčajne patrí medzi prirodzené činnosti človeka. Dáva človeku existenciu, postavenie, úctu a spokojnosť nielen v súkromnom, ale aj v spoločenskom živote. V súčasnej dobe nie je práca len prostriedok k zabezpečeniu základných existenčných potrieb človeka. Očakáva sa od nej viac. A to predovšetkým umožniť človeku uplatniť sa, vykonávať prácu podľa jeho predstáv, záujmov, želaní alebo očakávaní.

Čo je to za silu, ktorá vedie ľudí v pracovnom procese plniť si alebo neplniť svoje pracovné povinnosti? Ako znásobiť túto silu, aby prinášala väčší profit pre zamestnávateľa?

Týchto a podobných otázok si je možno položiť nespočetné množstvo. Častejšie sa však pýtam na to, prečo človek robí práve to a nie ono.

Odpovede na všetky tieto otázky súvisia s pochopením základného atribútu, ktorý podmieňuje každú ľudskú činnosť, teda aj pracovnú, a tým je **motivácia**. [1]

1.1 Vymedzenie pojmu motivácia

1.1.1 Charakteristika pojmu motivácia

Existujú rôzne definície a ponímania pojmu **motivácia**, ktorý pochádza z latinského slova „movere“, čo v preklade znamená „hýbať sa, pohybovať sa“. Môže sa chápať aj ako sila ukrytá v ľuďoch, ktorá ich poháňa k určitému konaniu, ktorého výsledkom je uspokojovanie potrieb či túžob. Navonok sa pôsobenie týchto síl prejaví v motivačnej činnosti. Dobře motivovaní ľudia majú jasne stanovené ciele a podnikajú kroky, ktoré vedú k ich uskutočneniu. Títo ľudia sú motivovaní zvnútra, čo možno považovať za najlepšiu formu motivácie. [17]

Motiváciu nemožno priamo zmerať, no vďaka istým ukazovateľom a hodnotám, ktoré podstatnou mierou na ňu vplyvajú to svojim spôsobom možné je.

Oboznámenie sa so spôsobmi či formami motivácie je pri charakteristike motivačného modelu a motivačného systému dôležité. Konečným výsledkom bude obsah motivačnej odmeny. Myslím, že doposiaľ najuznávanejšia forma motivácie je finančná odmena, čo znamená, že za prácu vykonanú v prospech firmy dostane zamestnanec vyplatené peniaze navyše. Je možno ju pokladať za najjednoduchšiu a najbežnejšiu formu motivácie, no nie je to jediný možný motív zamestnaneckých aktivít. [17]

Každý, kto sa zaoberá motiváciou si kladie určite dookola tú istú otázku a to: „Aká je pravá príčina správania sa ľudí práve tak a nie onak?“ Tieto príčiny môžu mať rôzne korene. Od výchovy, prostredia v ktorom sa nachádzame, až po fakt či chcú niečoho dosiahnuť a byť pre spoločnosť prospešní. [17]

Rozlišujú sa dva typy ľudského správania a to vôľové a mimo vôľové. Z toho vyplýva, že niektoré správanie sú človekom ovplyvniteľné a iné nie. V pracovnom prostredí pôsobi na ľudí mnoho motívov, ktoré priamo vplyvajú na ich vôľu a chcenie.

Je možno tvrdiť, že motivácia patrí do života každého jedného človeka, bez nej by sa veľmi ťažko a ak vôbec dosahovalo vytýčených cieľov a bez motivácie by neexistovala ani sila, ktorá ľudí tlačí dopredu.

Motivácia vzniká za predpokladu, že jednotlivec za určitú vykonanú prácu, činnosť či úsilie očakáva ocenenie v podobe odmeny, ktorá uspokojí jeho potreby a bude ju považovať za adekvátnu jeho vydanému úsiliu. Považuje sa teda za hybridnú silu, vyvolávajúcu v človeku zánietenie pre istú činnosť a pre uspokojenie jeho potrieb. Odvodzuje sa od správania orientovaného na cieľ. [17]

1.1.2 Podstata motivácie

Pojem motivácia predstavuje vnútorný psychologický proces, je príčinou už spomínanej hnacej sily, naštartovania príčin, ktoré vyvolávajú činnosť potrebných schopností a psychických zručností jednotlivca, čoho výsledkom je požadovaný pracovný výkon. Pre dosiahnutie určitého cieľa je dôležitá vynaložená snaha, ktorá vzniká práve vďaka aktivácii daných predpokladov pomocou motivácie. [17]

Mnohokrát v manažérskom rozhodovaní nebýva problém ani tak sa rozhodnúť ako získať ľudí pre rozhodnutie. Je dôležité, aby sa spolupracovníci zúčastňovali na rozhodnutiach pre ich pocit dôležitosti a významnosti pre danú organizáciu, čím vzrastie aj zánietenie pre riešenie problémov v skupinách.

Z toho dôvodu je veľmi dôležité hľadať príčiny ľudského správania, konania a vystupovania. Po identifikovaní týchto príčin hrá významnú rolu ich vplyv na samotnú motiváciu pracovníkov, čo je nevyhnutné vedieť pre efektívne vedenie a zdokonaľovanie práce. [17]

Obrázok číslo jedna zobrazuje proces reakcie človeka na podnet.



Obr. 1. Správanie ako výsledok reakcie človeka na podnet [14]

1.2 Teórie pracovnej motivácie

Problematika pracovnej motivácie tvorí obsah viacerých teórií, koncepcií a vedeckých názorov. Tieto teórie prinášajú poznatky, ktoré sa od seba mnohokrát diametrálne líšia. Jedny analyzujú deje vo vnútri človeka, druhé zas vzťah medzi stimulom a reakciou. Každého reakcia na ten istý podnet je odlišná, pretože správanie nie je len reakcia na daný stimul, ale závisí aj od jeho samotného spracovania vo vnútri osobnosti.

Za rozhodujúce motívy ľudského správania sú obyčajne považované: [7]

- pudy, primárne potreby,
- sekundárne motívy, osobné ciele, aspirácie, hodnoty, ideály,
- vnútorné a vonkajšie vplyvy (vplyvy sociálnej skupiny, širšieho prostredia, sociálne kultúrne faktory a pod.),
- snahy odlíšiť sa, alebo snaha splynúť s určitou skupinou,

Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah a pre správne pochopenie motivačného procesu je treba vymedziť pojem motív a stimul.

Motívom sa rozumie vnútorný podnet „psychologická príčina činnosti, určujúca smer činnosti, jej intenzitu a vytrvalosť“. [14]

V psychike nikdy nie je len jedna pohnútko, jeden motív, vždy je ich niekoľko. Tvorí ucelený komplex, hierarchiu a sú odlišné, čo pôsobí na situácie rôzne. Pokiaľ sú motívy protikladné, oslabuje to celkovú motiváciu, a to spôsobuje problémy pri hľadaní nástrojov na jej ovplyvňovanie. [14]

Motívy môžeme členiť podľa aspektu [12]:

- Vzniku - primárne, sekundárne,
- Orientácie - inštrumentálne, konzumné,
- Hodnoty - pozitívne, negatívne,
- Stupňa uvedomenia - vedomé, nevedomé,
- Intenzity - slabé, silné,

Stimul (z latinského stimulus - bodec, osteň) je vonkajší podnet, ktorý najčastejšie vychádza z vnútra človeka (napríklad v podobe únavy či strachu) ako endogénna pohnútka (impulz) pôsobiaca práve na motiváciu, alebo aj ako exogénna pohnútka (incentív), ktorú môže predstavovať práve finančná odmena. Dôležité je vedieť, že nie každý stimul determinuje motiváciu. Pokiaľ sa chce docieľiť určitý efekt, musí byť výber stimulov adresný. [17]

Motivácia pracovného konania je zameraná na podávanie pracovného výkonu, na určité požadované pracovné správanie a na správanie odpovedajúce potrebám pracoviska.

Základné predpoklady a podmienky efektívneho pracovného výkonu sú hlavne:

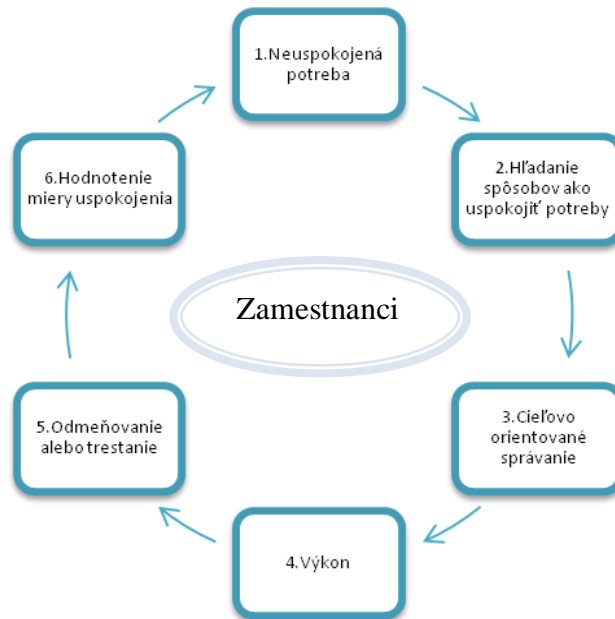
- znalosť cieľa,
- vedomosti, zručnosti, prípadne skúsenosti,
- vytvorenie predpokladov a podmienok pre ich využitie na požadovaný výkon,
- vnútorná potreba podať očakávaný výkon, vôľa - úroveň motivácie,

Výsledok tejto činnosti by sa mal prejavovať hlavne v hodnotách ukazovateľov, ktoré hovoria o hospodárnosti, ekonomickej efektívnosti a v tých, ktoré majú vplyv na rozvoj spoločnosti. Najčastejšie sa spoločnosti zameriavajú na stimuláciu výkonnosti, tvorivosti, kooperácie, zodpovednosti a pod. [17]

Motiváciu je dôležité dostať na optimálnu hladinu, pretože pri nízkej motivácii je výkon pracovníka nedostatočný, a práve naopak pri premotivovaní pracovníkov dochádza k psychickému napätiu, ktoré narúša a oslabuje predpoklady kvalitného výkonu.

Pod pojmom pracovná motivácia sa rozumie motivácia vznikajúca v pracovnom procese úzko spätá s pracovnou činnosťou človeka. „Jej charakteristikou je, že sa prejavuje komplexne, a to vo vzťahu človeka k práci, v jeho pracovnej aktivite, pracovných postojoch, pracovných aspiráciách a záujmoch zamestnanca. Pracovná motivácia má významný vplyv na formovanie pracovných návykov, stereotypov a zručností.“ [12]

Schéma pracovnej motivácie je zobrazená na obrázku číslo dva.



Obr. 2. Základná schéma pracovnej motivácie [8]

1.2.1 Prístup F. W. Taylora

V prácach zakladateľa vedeckého manažmentu bol publikovaný prvý ucelený názor týkajúci sa pracovnej motivácie. Jeho tvrdenie: „Ľudia pracujú iba pre peniaze“ povýšilo peniaze na hlavný motivačný nástroj a všetky ostatné potlačilo. Motivačný názor je postavený na finančnej odmene, pričom zamestnancov pokladá za stroje plniace ciele, nie za ľudské bytosti. [17]

1.2.2 Maslowova hierarchia potrieb

Tvrdí sa, že je najznámejšou klasifikáciou ľudských potrieb. Maslow vo svojich výskumoch zistil, že hlavná príčina prečo ľudia pracujú je uspokojovanie ich potrieb. Preto ich rozdelil do piatich hlavných kategórií, ktoré sú pre všetkých ľudí charakteristické. Jednotlivé potreby sú od seba odlišné, a preto ich pre názornosť na obrázku číslo tri usporiadal hierarchicky do pyramídy.



Obr. 3. Pyramída potrieb [vlastné spracovanie [7]]

Maslow stanovil päť úrovní potrieb: [7]

- **Fyziologické** - potreba kyslíku, tekutín, potravín,
- **Bezpečia, istoty** - sociálne zabezpečenie,
- **Prijatia, spolupatričnosti** - potreba lásky, priateľstva, prijatie pracovnou skupinou,
- **Uznania, úcty** - štatusové symboly, tituly, sebaúcta, prestíž,
- **Seberealizácie** - rozvíjanie potenciálu a vedomostí, pracovná seberealizácia,

Z Maslowových názorov vyplýva, že:

a) Pri ohrození potrieb, ktoré sú na nižšom stupni pyramídy, je nutné zostúpiť a zároveň sa vzdať potreby vo vyššej priečke pre záchranu potreby v nižšej priečke.

b) V prípade uspokojenia potreby nižšej priečky sa automaticky prechádza na uspokojenie potreby vyššej priečky. Motívom sa stáva potreba na vyššom stupni, je pre nás dominantná.

Autor dospel k záveru, že človeka v pracovnom procese motivujú hlavne **neuspokojené potreby**. [9, 16]

1.2.3 Alderferova ERG teória

Alderfer zjednodušil Maslowovu pyramídu a to rozdelením potrieb do troch skupín: Potreba **existencie** (E), **vzťahov** (R – relations) a potreba **rastu** (G – growth).

Táto motivácia je chápaná príliš schematicky a neakceptuje odlišnosti jednotlivcov. [9]

1.2.4 Herzbergerova teória

Na základe skúmania zdrojov pracovného uspokojenia alebo neuspokojenia účtovníkov a technikov vypracoval Herzberger tzv. dvojfaktorový model satisfaktorov a dissatisfaktorov. V tomto modeli existujú dva typy faktorov. Tie, ktoré ovplyvňujú motiváciu priamo a tie, ktoré nemajú silný motivačný efekt, no v prípade ich stagnácie by bola motivácia výrazne nižšia. Slúžia predovšetkým k prevencii pri nespokojnosti zamestnanca so zamestnaním.

K príkladom **satisfaktorom** sa uvádza: zodpovednosť, práca ako výzva, rastúci výkon, uznanie, rast, či už vedomostný, funkčný alebo kvalifikačný.

Potom **dissatisfaktory** sú: mzda, pracovné podmienky, pracovné pravidla, technické vedenie, vzťahy k spolupracovníkom a nadriadeným. [15, 17]

Hlavný poznatok tejto teórie je, že manažment je schopný zvyšovať výkon a motiváciu pracovníkov len zmenami motivačných faktorov, pomocou ktorých je možné redukovať úroveň nespokojnosti pracovníkov.

Je možno teda tvrdiť, že manažment zvyšuje motiváciu pracovníkov len vytváraním takých pracovných úloh a miest, do ktorých sú prevtelené tieto faktory. Herzberger veril, že uspokojenie práce je možné docieľiť zmenami jej obsahu, umožňujúcimi pracovníkovi rozvoj a rast a zároveň zabezpečujúcimi náležitú mzdu, ohodnotenie, pracovné podmienky a podobne. Tento proces je známy pod pojmom „**obohacovanie práce**“ a snaží sa o takú podobu pracovných miest, ktorá bude maximalizovať príležitosti k dosiahnutiu vnútorného uspokojenia z práce.

Herzbergova teória bola kritizovaná mnohými autormi, pretože motivátory determinujú len spokojnosť a frustrátory len nespokojnosť, ale spokojnosť, ako taká, je výsledkom dynamickej súhry čiastkových uspokojení a čiastkových frustrácií. Samotná pracovná spokojnosť je teda zložkou celkovej životnej spokojnosti. [9, 6]

1.2.5 Teória X a Y

Autorom tejto teórie je McGregor. Pri koncipovaní tejto teórie zohľadnil dva protirečivé pohľady manažérov na zamestnancov.

Teória X vyjadruje názor, že človek je tvor lenivý. Zamestnanci majú vrodenu nechuť pracovať, sú pasívni, pracujú neradi, sú nesamostatní, vyžadujúci neustále vedenie a kontrolu a sú bez ambícií. Vplyv na úroveň ich pracovnej motivácie majú hlavne peniaze.

Teória Y predpokladá, že výdaj fyzickej a duševnej energie v práci je pre človeka čímisi rovnako prirodzeným ako hra alebo odpočinok. Zamestnanci sa aktívne zapájajú do pracovného procesu, akceptujú cieľ, sú aktívni, iniciatívni, v pracovnej činnosti vidia rozvoj svojej osobnosti, uspokojovanie potrieb a seberealizácie.

McGregor dospel k záveru, že človeka v pracovnom procese motivujú hlavne neuspokojené potreby.

Významom tejto teórie je zistenie, že s postupujúcim ekonomickým, kultúrnym a sociálnym rozvojom ľudskej spoločnosti stále vyššie percento populácie zodpovedá skôr typu Y, čo vyžaduje meniť respektíve prispôbovať často pretrvávajúce prístupy k zamestnancom, prístupy zodpovedajúce skôr predstave typu X. Stále väčší význam má manažment integrácie a sebakontroly. [16]

1.2.6 Princípy očakávania Portera a Lawlera

Je najrozšírenejšia teória pracovnej motivácie. Návody na jej uplatnenie v pracovnej motivácii sú často obsahom rôznych manažérskych kurzov. Bola vypracovaná v 60. rokoch minulého storočia a jej základom je presvedčenie, že zamestnanci sú motivovaní urobiť niečo na dosiahnutie cieľa, **ak veria** v jeho hodnotu. Musí sa predpokladať, že príťažlivosť ocenení bude rôzna pre rôznych zamestnancov, a taktiež budú naň vplývať aj iné faktory ako napríklad [17]:

- úroveň sociálne ekonomického postavenia,
- osobné ambície a aspirácie,
- funkčná pozícia,
- osobné preferencie a iné zvláštnosti.

1.3 Faktory motivácie v organizácii

Pracovná činnosť každého človeka je zvnútra regulovaná psychikou, ktorej zložkou je aj motivácia. Nemusí byť, a ani nebýva, na takej úrovni (v zmysle zamerania sa na cieľ, intenzitu úsilia i trvania činnosti), ako by bolo žiaduce. [1]

Výkon a správanie zamestnanca závisí aj od akceptovania zmyslu a cieľov činností celej organizácie. Každopádne značnú rolu tu hrajú aj podmienky, v ktorých sa daná úloha či výkon plní. [15]

Z vyššie uvedených teórií, ako aj zo skúseností, je možno pracovnú motiváciu ovplyvňovať dvoma spôsobmi a to [1]:

Motivovaním zvonka prostredníctvom rôznych metód, napr.:

- odmeňovanie, istota v zamestnaní,
- pracovné podmienky, ponuka vyššej pracovnej pozície,
- pochvala, uznanie,
- sociálne výhody,

Ide o vonkajšiu motiváciu (stimuláciu).

Seba motivovaním sa ľudia motivujú tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá ich uspokojuje, alebo aspoň očakávajú, že ich uspokojovať bude. Napr. [1]:

- potreba podieľať sa na úspechu organizácie (pocit úspechu),
- potreba zdokonaľovať sa,
- potreba robiť dôležitú prácu,
- osobné hodnoty, ašpirácie, ideály,

Ide o vnútornú motiváciu.

Vďaka výskumom je možné tvrdiť, že motivácia v podobe platu, peňažných odmien či podieloch na zisku, nie je jediným alebo najdôležitejším druhom motivácie. Z doteraz uvedeného je zrejmé, že organizácia by mala v prvom rade a vo vlastnom záujme dbať o ovplyvňovanie procesu identifikácie svojich zamestnancov pozitívnym smerom.

Medzi aktivity, ktorý tento vzťah ovplyvňujú nesporne patria tieto faktory [8]:

1. **Programy komunikácie:** Vedenie by malo jasne a zrozumiteľne vysvetľovať zamestnancom ciele a hodnoty danej organizácie, správanie aké sa od nich očakáva, pričom by malo akceptovať pluralitu názorov a svoj názor nepovažovať za ten jediný

a správny. Vhodné je pritom využívať komunikačné kanály ako sú: noviny, intranet, nástenky, bulletin a pod.

2. **Vzdelávacie programy:** Vzdelávanie, ako forma prenosu informácií má významnú úlohu pri zmene postoja zamestnancov k organizácii. Zároveň spoločnosť zabezpečením vzdelávacích aktivít dáva svojim zamestnancom najavo starostlivosť a záujem o nich, čím napomáha pocitu oddanosti a lojálnosti.

3. **Výcvik:** Posilňovanie a rozvíjanie špecifických zručností riadiacich pracovníkov, ktoré im pomáhajú vytvárať požadované postoje u zamestnancov. Môžeme medzi ne radiť komunikačné a sociálne zručnosti, ako aj rozvoj odbornosti.

4. **Rozvíjanie pocitu vlastníctva:** a to nielen formou spoluvlastníctva akcií, ale aj participáciou zamestnancov na rozhodovacích procesoch.

5. **Tvorba pocitu „práce ako vzrušujúcej záležitosti“:** a to sústredení sa na vnútorné motivačné faktory ako je zodpovednosť, úspech, uznanie a tiež snahou a ochotou manažérov delegovať právomoci a umožňovať svojim zamestnancom využívať ich schopnosti a zručnosti v maximálnej možnej miere.

6. **Riadenie pracovného výkonu:** Individuálne ciele pracovníkov by malo vedenie organizácie stanovovať takým spôsobom, aby zohľadňovali ciele a hodnoty celej organizácie.

7. **Riadenie odmeňovania:** je potrebné pri odmeňovaní zohľadniť determinujúci faktor plnenia organizačných cieľov a rešpektovania organizačných hodnôt.

8. **Poskytovanie výhod v rámci personálnej a sociálnej politiky:** Vernostné príplatky, dôchodkové pripoistenie, pôžičky, jednorazové finančné príspevky a pod. Viac v zahraničí ako u nás k tomu pristupuje vysoké ocenenie seniority, zaraďovanie pracovníkov do tzv. „zlatého jadra organizácie“.

9. **Sociálna zodpovednosť manažérov:** Je dôležité klásť zo strany manažérov dôraz na ochotu a morálnu i kvalifikačnú pripravenosť niesť dôsledky svojho správania k vnútornému, ale aj k vonkajšiemu prostrediu organizácie a rešpektovať jeho potreby.

10. **Etika:** Deklarovanie, ale aj dodržiavanie etickým noriem, morálna bezúhonnosť manažmentu.

Každý správny manažér by si mal uvedomovať význam oboch týchto faktorov. Mal by mať snahu o poznanie vnútorných motívov zamestnancov, vďaka čomu môžu správne prelínať vonkajšie a vnútorné podnety s hlavným cieľom a to [8]:

- **motiváciu u motivovaných zamestnancov,**
- **motivovať tých, ktorým motivácia chýba.**

V súčasnosti existuje nespočetné množstvo motivačných programov, ktoré si ale spoločnosti musia adekvátne vyberať k podmienkam danej organizácie, pretože tam kde môže jeden program dokonale fungovať a motivovať v maximálnej možnej miere zamestnancov, môže práve ten istý program, ale v inej organizácii, spôsobiť demotiváciu.

1.3.1 Spôsob ako sa vyhnúť demotivácii

Motivovanie jednotlivca nie je len o vyzdvihovaní pozitívneho, ale aj odstraňovaní negatívneho. Nech sú potreby jednotlivca akékoľvek pozitívne, hrozí demotivácia, ktorá má u všetkých rovnakú príčinu. Určité faktory, ktoré manažment považuje za motivačné, v skutočnosti plnia presný opak. Na druhú stranu existujú prvky, ktoré budú demotivovať, pokiaľ budú chýbať. Klasickým príkladom je vysoký plat, ktorý navzdory pozitívnemu prijatiu zamestnancom, nemotivuje k podaniu lepších výkonov. Naopak zas nedostatočný plat pôsobí ako silný demotivátor. Plat nemožno považovať za motivačný faktor. Je to skôr potlačovač - trankvilizér. O týchto potlačovacích vplyvoch sa často hovorí aj ako o hygienických faktoroch. Pri zamýšľaní sa nad tým, ktorý faktor je motivačný, a ktorý súčasne potlačuje demotiváciu, vydesí fakt, že takmer žiadny z tradičných spôsobov, ktorými spoločnosti odmeňujú zamestnancov, nie je motivačný. [5]

Všetky alternatívy typu: plat, zamestnanecké výhody, pracovné podmienky, bezpečnosť práce spadajú do už spomínaných potlačovačov. V skutočnosti ľudí omnoho viac motivuje pocit, že môžu niečo dosiahnuť (pričom mnoho byrokratov sa tomu snaží vyhnúť), prejav uznania, skutočná zodpovednosť, mať nejaké vyhliadky do budúcnosti, reálna možnosť kariérneho rastu a zaujímavej práce. Takže niet sa čo čudovať, že motivácia je problémom mnohých spoločností, veľkých aj malých, pretože priority spoločností sú pokrivené. Než sa prikróčí k pozitívnej motivácii, je treba potlačiť demotivatory. [5]

1.3.2 Príčiny chýbajúcej motivácie, motivačné bariéry

Tieto príčiny sú rozdelené na dve nasledujúce skupiny, a to [11]:

- **Vonkajšie** - charakter práce, negatívne pôsobiace prostredie organizácie, zlá sociálna atmosféra, narušenie vzťahov, zlý štýl vedenia, nevhodné správanie vedúceho, neriešenie konfliktov, zlý systém hodnotenia a odmeňovania atď.
- **Vnútorne** - nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, s možnosťami sebarealizácie, nepripravenosť na plnenie úloh, neprimerané prežívanie alebo nezvládnutie osobných problémov (ekonomických, vzťahových a iných).

1.3.3 Motivačné programy podniku a ich charakteristika

Motivačné programy začali vznikať na prelome 19. a 20. storočia. Hlavne po druhej svetovej vojne sa ukazuje ich význam pri prosperite firmy. Vzniká potreba maximálne využiť nápady, zručnosti a schopnosti zamestnancov pre prosperitu firmy aj na úkor nesúladu s pracovnými podmienkami.

Motivačný program odráža personálnu a sociálnu politiku podniku. Pre splnenie svojho cieľa musí vychádzať jednak z potrieb podniku v danej etape jeho vývoja, jednak zo sociálno-ekonomických informácií ako sú technické, technologické a organizačné podmienky práce, profesijná, kvalifikačná a demografická štruktúra zamestnancov, uplatňovaný štýl riadenia v podniku, spôsoby hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, ale aj informácie o postojoch zamestnancov k práci, k podniku, o ich spokojnosti alebo príčinách ich nespokojnosti s konkrétnymi javmi v podniku. Preto je potrebné si pri vypracovávaní motivačného programu uvedomiť, že jeho účinnosť je časovo obmedzená a je nutné ho v niekoľkých periódach inovovať. [4]

Tieto programy patria k interným materiálom firmy, a často sú chápané ako súčasť podnikového tajomstva. Sú v nich spracované základné východiská a ciele pracovnej motivácie, ktoré sa mnohokrát opierajú o poznanie potrieb a záujmov vlastných pracovníkov, o ich hodnotový systém, aspirácie, ambície a predstavy o kariére v danom podniku.

Môže sa tu hovoriť o dvoch typoch aspektov a to o psychologickom a ekonomickom, pričom obidva sú z hľadiska dôležitosti rozpracovania rovnocenné. Svedčia o tom výsledky popredných svetových firiem. Až dve tretiny ich terajšieho i budúceho úspechu spočívajú v dobre prepracovaných individuálnych i skupinových motivačných

programoch, ktoré sú súčasťou vnútropodnikovej ale aj mimo podnikovej stratégie a taktiky. [4]

Vytvorenie motivačného programu pre firmu je veľmi náročná činnosť, pričom cieľom je, aby pracovníci prejavovali: ochotu obetavo pracovať, disciplínu, výkonnosť a súčasne spokojnosť s prácou ak [15]:

- Sú si vedomí toho, že sú pre podnik dôležití a ich úsilie nie je zbytočné.
- Im je poskytnutý kariérny alebo iný spôsob rastu.
- Práca, ktorú zamestnanec vykonáva je zaujímavá a tým pádom je do nej zaniatený.
- Je im poskytnuté ekonomické, ako aj spoločenské hodnotenie adekvátne pracovnému výkonu.
- Sú presvedčení o tom, že patria do danej pracovnej skupiny.
- Považujú danú organizáciu za úspešnú, s výborným hodnotením (imidž spoločnosti).
- Je snaha o podieľanie sa na spoločnom výsledku organizácie.

2 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV

Jednou z prioritných oblastí personálneho riadenia, na ktoré sa sústreďuje pozornosť ako samotného podniku, tak aj jeho zamestnancov, je manažment odmeňovania. Cieľom je zabezpečiť tzv. pozitívne správanie zamestnancov, vďaka ktorému sa dosahujú podnikové ciele. Pre dosiahnutie tohto správania slúži stimulácia prostredníctvom vhodne vybraného systému odmeňovania, ktorý bude zamestnancov dostatočne motivovať a zabezpečí im pocit spravodlivej odmeny. [10]

Bez adekvátnej odmeny zamestnanec nepodáva požadovaný pracovný výkon, klesá kvalita práce a mnohokrát môže dôjsť až k frustrácii. Preto je dôležité nájsť „zlatú strednú cestu“ kde nie je potrebné odmeny bezdôvodne preháňať a naopak pokladať ich v organizácii za nepodstatné.

2.1 Ako odmeňovať

Organizácia ma k dispozícii pomerne širokú škálu možností ako odmeňovať svojich pracovníkov za vykonanú prácu, a aj za to, že sú pracovníkmi danej organizácie. Odmeny môžu byť viazané na povahu vykonávanej práce a jej význam na odvedenú prácu, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnosť na trhu práce a pod. Nakoľko odmeňovanie je jeden z najefektívnejších nástrojov motivácie, ktorý majú vedúci pracovníci k dispozícii. V tejto súvislosti nezáleží len na organizácii, akú možnosť odmeňovania využije, aká bude štruktúra celkovej odmeny a v akom pomere budú jednotlivé formy odmeňovania, ale aj na tom, aké pravidlá, nástroje a postupy budú použité pri jednotlivých pracovníkoch. Jedna z kľúčových otázok odmeňovania je otázka primeraného, spravodlivého a motivujúceho systému. [3]

Aké sú úlohy systému odmeňovania?

Úlohy systému odmeňovania je možno rozdeliť do týchto skupín [3]:

- Odmeňovať ľudí podľa toho, ako si ich organizácia cení, a ako ich chce na základe toho platiť.
- Odmeňovať ľudí za hodnotu, ktorú vytvárajú.
- Odmeňovať správne veci, aby bolo jasné, čo je dôležité z hľadiska chovania a výsledku.
- Vytvárať kultúru výkonu.
- Motivovať ľudí a získavať ich oddanosť a angažovanosť.

- Pomáhať získavať a udržiavať si potrebných vysoko kvalifikovaných pracovníkov.
- Vytvárať procesy celkového odmeňovania, ktoré uznáva význam peňažných aj nepeňažných odmien.
- Vytvárať pozitívne zamestnanecké vzťahy.
- Prepojiť postupy v odmeňovaní s cieľom podnikania a s hodnotami pracovníkov.
- Fungovať spravodlivo - ľudia cítia, že sa s nimi zachádza správne a spravodlivo v súlade s tým, akú majú pre organizáciu hodnotu.
- Odmeňovať rovnocenným spôsobom - pracovníci musia byť správne odmeňovaní v porovnaní s inými členmi v organizácii. Relácie medzi jednotlivými pracovnými miestami musia byť merané a posudzované tak objektívne, ako je to len možné a za prácu rovnakej hodnoty musí byť poskytovaná rovnaká mzda či plat.
- Fungovať dôsledne - rozhodnutia o odmenách nesmú byť závislé na ľubovôli a nesmú sa bezdôvodne líšiť ani u rôznych ľudí, ani v rôznom čase.
- Fungovať transparentne, priehľadne a zrozumiteľne - ľudia vedia, ako proces odmeňovania funguje a ako na nich pôsobí.

2.2 Systém odmeňovania a jeho úlohy

Tradične si pod pojmom odmena predstavíme mzdu, plat alebo iné formy peňažnej kompenzácie, ktorú zamestnanec dostáva ako protihodnotu za vykonanú prácu. Súčasná teória riadenia ľudských zdrojov ju však rozširuje, chápe ju komplexnejšie a sú do nej zahrnuté rôzne nepeňažné a nehmotné formy odmeny.

Vymedzujú sa **tri základné kategórie** v systéme odmeňovania a to [10]:

- **Priame peňažné odmeňovanie**, kam zaraďujeme mzdu, plat, prémie, odmeny a provízie.
- **Nepriame peňažné odmeňovanie** prostredníctvom rôznych zamestnaneckých akcií, poistenia, pôžičky, vyšetrenia, príplatok na stravovanie a pod.
- **Nepeňažné odmeňovanie**, zahrňujúce iné materiálne hodnoty ako je mobilný telefón, automobil, využívanie rekreačných zariadení, starostlivosti o deti a pod.

Podniky sledujú v oblasti odmeňovania predovšetkým nasledujúce **ciele** [10]:

- Prilákať uchádzačov o prácu.
- Stabilizovať výkonných zamestnancov.
- Zabezpečiť si ochotu podávať vysoký výkon.

- Prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti podniku na trhu.
- Formovať kolektív so zdravými pracovnými a medziľudskými vzťahmi.
- Zabezpečiť nákladovú racionálnosť a efektívnosť.

Tvorbu systému odmeňovania konkrétneho podniku ovplyvňuje celý rad faktorov ako z vnútra, tak aj z okolia organizácie, preto sa tieto faktory rozdeľujú na externé a interné.

K **externým faktorom** spoločnosti sa radí [10]:

- Celková ekonomická situácia, fáza ekonomického cyklu.
- Situácia na trhu práce.
- Úroveň konkurencie, ktorá núti podniky upravovať vlastnú mzdovú úroveň.
- Legislatívne obmedzenia, ktorá musí byť podnikmi rešpektovaná.
- Spoločenské zvyky a očakávania.

K **interným faktorom** spoločnosti sa radia [10]:

- Faktory súvisiace s organizáciou ako je veľkosť, odvetvie, ziskovosť a platobná schopnosť, kultúra a filozofia podniku, podniková stratégia.
- Faktory súvisiace s prácou ako je požadovaná kvalifikácia, miera zodpovednosti, pracovné podmienky.
- Individuálne faktory ako je výkon, skúsenosti, seniorita, osobný potenciál zamestnancov.

2.3 Diferenciácia mzdových foriem

Stanovenie základnej mzdy podľa požiadaviek alebo kvalifikácie neprihliada k výkonu daného zamestnanca, čo odporuje kritériu spravodlivosti „výkon“, ktoré je založené na úzkom a transparentnom prepojení individuálneho výkonu a odmeny. Pre zohľadnenie týchto a iných požiadaviek sú k dispozícii rôzne formy mzdy: [11, 12]

1. Časová mzda – je najjednoduchšia forma odmeňovania, ktorá sa vypláca za časovú jednotku väčšinou hodinu, týždeň alebo mesiac. Za normálnu pracovnú dobu sa zaplatí pevná odmena. Pevne stanovená základňa mzdy zodpovedá očakávanému normálnemu výkonu v zodpovedajúcej jednotke času a využíva sa hlavne tam, kde nie je možné merať množstvo a kvalitu vykonanej práce a kde je potrebné zamerať pozornosť na zamestnanca z iného hľadiska než je jeho pracovný výkon. Časová mzda je rozšírená predovšetkým

v zamestnaneckej a úradnej oblasti. Nevýhodu má v chýbajúcej orientácii sa na výkon, čo sa dá kompenzovať výkonnostným príplatkom.

2. Výkonová mzda - jej základom sú krátkodobé a merateľné údaje. Najdôležitejšie a najviac rozšírené druhy výkonovej mzdy sú **úkolová mzda** a **prémiová mzda**. [11, 12]

a) **Úkolová mzda** - je doposiaľ najpoužívanejšou formou predovšetkým pri odmeňovaní výrobných pracovníkov. Základnou sadzbou tejto mzdy je zaplatenie pracovnej sily lineárne proporcionálne k jej kusovému výkonu. Práve preto, sa tento druh odmeny využíva tam, kde sa s veľkou jednotvárnosťou a dopredu stanoveným očakávaním vykonávajú stále sa opakujúce, a kde kusový výkon je ovplyvnený vlastným úsilím jednotlivého pracovníka (úkolová schopnosť práce).

b) **Prémiová mzda** - dáva viac tvoriaceho priestoru než mzda úkolová. Skladá sa zo **základnej mzdy** a **prémie**, ktorá predstavuje výkonnostnú časť mzdy. Hlavné oblasti, kde sa tento druh mzdy využíva sú práce, ktoré sú síce technicky zadané, ale pracovníkovi je ponechaný priestor na základe rôznych kritérií (napr. kvalita) pre jeho vlastné jednanie a realizáciu.

Rozlišujeme dva druhy prémie: **jednorazové prémie** - poskytujú sa za vysoké pracovné nasadenie a za mimoriadny výkon a **periodicky sa opakujúce prémie** - poskytujú sa za uplynulé obdobie so závislosťou na odvedený výkon. [11, 12]

3. Penzum mzda - pozorujeme nárast týchto zriedka aplikovaných mzdových foriem. Predzmluvné mzdy majú oproti ostatným formám mzdy výhodu v zaručenom zárobku a jednoduchom výpočte.

a) **zmluvná mzda** – je vopred dohodnutá mzda za stanovenú úlohu. Väčšinou ide o obdobie jeden až tri mesiace. Po uplynutí doby platnosti danej zmluvy sa zvyčajne dohodne zmluva nová.

b) **Measured Day Workmzdas** (meraným denným výkonom) – pevná mzda plánovaného výkonu na deň, kde odchýlky od normálneho denného výkonu sú pravidelne sledované.

c) **programová mzda** - je rozšírená v malovýrobe. Predpokladá pevnú mzdu za určitú časovú jednotku pri splnení pevne zadanej pracovnej úlohy. Pri nedodržaní pracovnej úlohy v termíne je možno mzdu percentuálne krátiť.

Tieto tri spomínané mzdové formy zaradujeme do **základných mzdových foriem**.

4. Doplnkové formy mzdy – sú dodatočnou peňažnou odmenou k základnej peňažnej odmene. Niektoré z nich sú:

- **odmeny** - jednorazové příspěvky, představující odmenu za mimoriadne pracovné výsledky,
- **osobné ohodnotenie** - je hodnotenie dlhodobu dosahovaných výsledkov zamestnanca určitým percentom zo základného platu, ktoré je však obmedzené maximálnym percentom, ktoré toto ohodnotenie môže nadobudnúť,
- **bonusy** - využitie majú pri odmene zamestnancov, kde je veľmi náročné určiť popis ich pracovnej činnosti,
- **podieľ na hospodárskych výsledkoch** - charakterizujú podnikovú sféru a sú to podieľy na výnosoch, zisku či výkone,
- **príplatky ku mzde** – sú povinné a nepovinné, Povinné vyplývajú zo zákona (práca cez sviatky, noc, nevhodné pracovné prostredie či nadčasy) a nepovinné sú poskytované dobrovoľne (strava, doprava, kupóny atď.).

2.3.1 Aktuálne trendy v odmeňovaní

Pri aktuálnych trendoch odmeňovania je potrebné prihliadať na [11]:

- Väčší dôraz na výkonový princíp - zohľadnenie výkonového podielu na celkovej mzde, tým rastie aj snaha o diferencované a objektívne evidovanie výkonu.
- Rastúca flexibilizácia a individualizácia - v kolektívnych zmluvách sú stanovené rámcové podmienky, ktoré sú naplňované a konkretizované cez špecifické alebo individuálne podnikové úpravy.
- Zjednotenie kategórií zamestnancov - robotnícka mzda a zamestnanecký plat budú počítané podľa jednotného systému úhrad za prácu.
- Klesajúci význam úkolovej mzdy - technologické a pracovno-organizačné zmeny sú príčinou toho, že stále viac činností stráca svoju „úkolovosť“, čo vedie k vytlačeniu úkolovej mzdy mzdou prémievou.
- Strategická orientácia - systémy odmeňovania sa čoraz viac zameriavajú na strategické ciele podniku, alebo ich jednotlivé časti.

Tento systém začína používať čoraz viac organizácií, pretože odmieta mechanizovaný prístup, ktorý vzťahuje odmenu založenú na výkone k hodnoteniu pracovného výkonu.

2.4 Odmeňovanie práce v tíme

Odmeňovanie práce v tíme sa poskytuje určitej skupine ľudí, podieľajúcej sa na tvorbe jedného výsledku. Za tento výsledok je možno považovať riešenie zadaných úloh či

problémov, plnenie plánov či noriem ako aj spokojnosť okolia (zákazníkov, nadriadených, organizácie) s ich vykonanou prácou. Práca v tíme má mnoho výhod ako aj niekoľko nevýhod.

Výhody [10]:

- Podpora súdržnosti tímu a motivácia do budúcnosti.
- Určenie si priorit.
- Určenie si cieľov, ktoré chceme spoločne dosiahnuť.
- Stimulovať celkové chcenie tímu pre zvýšenie výkonu.

Nevýhody [10]:

- V nie každom tíme funguje správne kooperácia a súdržnosť.
- Každý sa musí podriadiť danému a konkrétnemu cieľu tímu.
- Rivalita medzi členmi, kvôli nerovnakému podielu na výsledku a rovnakej odmene.

2.5 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody (pôžitky) sú také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje pracovníkom len preto, lebo pre ňu pracujú. Na rozdiel od mzdy a platu a ďalších už spomínaných foriem odmeňovania, nebývajú obvykle viazané na výkon zamestnanca. Niekedy sa však pri ich poskytovaní prikláňa k pracovnej funkcii, k postaveniu pracovníka v organizácii, k dĺžke doby zamestnania v organizácii a jeho zásluhám. [3]

Škála zamestnaneckých výhod a služieb, tzv. **benefitov** je veľmi široká, no v zásade ich môžeme začleniť do troch skupín [13]:

- **výhody sociálnej povahy** ako rôzne druhy poistenia, podnikové pôžičky, materské školy a pod.,
- **výhody vzťahujúce sa k práci**, napr. stravovanie, vzdelávanie hradené podnikom, predaj tovarov za výhodné ceny,
- **výhody spojené s postavením v organizácii** ako poskytnutie služobného automobilu, príspevok na telefón, bývanie a pod.,

Tento typ výhod sa v poslednej dobe teší veľkej popularite a benefity patria k najdynamickejšie sa rozvíjajúcej forme odmien. Toho dôsledkom je, že sa stávajú významnou nákladovou položkou (v priemere tvoria 30 - 40 percent mzdových nákladov

podniku), a preto si ich riadenie vyžaduje primeranú pozornosť. Popularitu si získali tým, že zamestnanci pozitívne reagujú na nepeňažné formy odmien, pretože ich vnímajú ako ocenenie vlastného významu a dôležitosti pre organizáciu. Podniky ich využívaním zvyšujú konkurencieschopnosť svojich systémov odmeňovania pri získavaní a stabilizovaní kvalitných zamestnancov a pomocou starostlivosti o nich si budujú pozitívny imidž na trhu práce. Sekundárne investície do služieb zamestnancom zlepšujú pracovné podmienky a znižujú fluktuáciu, čo sa spätne odráža na pracovnom výkone.

Je dôležité zaviesť do tohto systému voliteľnosť, známu ako „cafeteria systém“, ktorý dáva možnosť zamestnancom voliť si z ponúkanej škály benefítov také, ktoré najlepšie zodpovedajú ich prániam. [10]

Tento voliteľný systém zamestnaneckých výhod je pre podnik výhodný z týchto dôvodov [13]:

- Má pozitívny vplyv na postoje a správanie pracovníkov, ľudia si ho viac vážia.
- Poskytuje podniku i zamestnancom kontrolovanie výhod na základe ich evidencie.
- Výhody zamestnancov prispievajú k ich stabilizácii a pomáhajú firme pri získavaní nových potenciálnych pracovníkov.
- Sú významnou a rastúcou nákladovou položkou v celkovom objeme odmien.

Pri poskytovaní výhod tohto druhu je veľmi významná komunikácia so zamestnancami organizácie, kde manažment má príležitosť a možnosť získať informácie o tom, čo ich podriadení potrebujú, aké majú záujmy a prania. Samozrejme je potreba nájsť rovnováhu v množstve poskytovaných benefítov, pretože je dôležité, aby si ich zamestnanec vážil a nepokladal ich za jasnú a samozrejmu záležitosť.

3 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Motivácia je veľmi dôležitá hnacia sila, naštartovanie príčin, ktoré nás ženú vpred k dosiahnutiu nielen pracovného výkonu. Vnútorný podnet, ktorý je príčinou tejto hnacej sily v nás sa nazýva motív. V skutočnosti, pre vytvorenie jednej pohnútky v nás nemá za príčinu len jeden, ale omnoho viac motívov. Vonkajší podnet, ktorého dôsledkom môže byť aj motivácia, sa nazýva stimul. Výber týchto podnetov musí byť adresný (napr. finančná motivácia), aby nedošlo u človeka k únave alebo strachu.

Pracovnú motiváciu rozanalyzovali vo svojich teóriách Taylor, Maslow, Lawler a iní.

Prístup Taylora bol jednoznačný, tvrdil, že ľudia pracujú len pre peniaze a nič iné. Maslow vytvoril hierarchiu potrieb, ktorú usporiadal do pyramídy, na ktorej ukázal, že potreby sú primárne resp. nevyhnutné k životu a tie, ktoré sú už na úplnom vrchole. Jeho teória bola zjednodušená Alderferom rozdelením potrieb existencie, vzťahov a potreby rastu. Motivačno - hygienickú teóriu vytvoril Herzberger, ktorý rozdelil faktory motivácie na tie ktoré motiváciu ovplyvňujú priamo a tie, ktoré ju ovplyvňujú nepriamo. Dva protirečivé názory manažérov na svojich zamestnancov boli koncipované v prístupu McGregora a princíp očakávania bol koncipovaný Porterom a Lawlerom.

Motivovanie v organizácii môže byť zvonka (vonkajšia motivácia), alebo zvnútra (sebamotivovaním), a preto je dôležité pre organizáciu, aby dbala na ovplyvňovanie identifikácie svojich zamestnancov pozitívnym smerom.

Odmeňovanie zamestnancov je prioritná oblasť personálneho riadenia, ktorého cieľom je zabezpečiť žiadúcich zamestnancov. Pokiaľ zamestnanec nedostáva adekvátnu odmenu k jeho práci, nepodáva požadovaný pracovný výkon je vhodné si určiť spôsob odmeňovania a zistiť si jeho úlohu. Hlavnými úlohami by malo byť priame a nepriame peňažné odmeňovanie a nepeňažné odmeňovanie, na ktoré vplývajú interné a externé faktory. Pokiaľ sa hovorí o mzdových formách, tak medzi základné mzdové formy patria časová mzda, výkonová mzda, prémieová mzda a medzi doplnkové formy mzdy by patrili bonusy, odmeny, osobné ohodnotenie a pod. Okrem odmeňovania jednotlivcov, sa dá práca odmeňovať v tíme, čo môže zväčšiť ich súdržnosť a motiváciu.

Poslednou formou „odmeny“ sú zamestnanecké výhody, poskytované výhradne len z dôvodu, že zamestnanci pracujú práve pre danú spoločnosť.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CONTITECH VIBRATION CONTROL SLOVAKIA S.R.O.

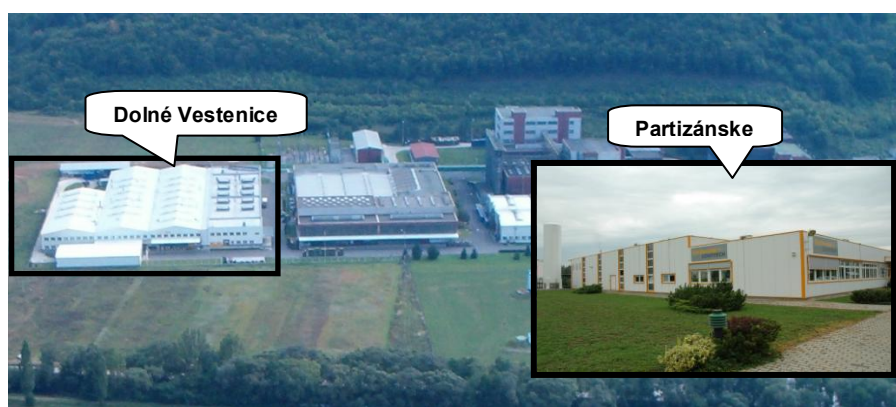
4.1 Základné informácie

Obchodné meno:	ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o.
Sídlo:	Gumárenská 395/19 Dolné Vestenice 972 23
IČO:	36 322 792
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet činnosti:	výroba gumových výrobkov a výrobkov z plastických hmôt a ich spájanie s inými materiálmi, hlavne kovmi [18]

Na obrázku číslo štyri je možno vidieť obce, kde má spoločnosť svoje výrobné závody a ich vizuálnu podobu na obrázku číslo päť.



Obr. 4. Lokalizácia spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o. [21]



Obr. 5. Výrobné závody spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o. [21]

4.2 História spoločnosti

Spoločnosť vznikla podpísaním spoločenskej zmluvy medzi ContiTech Formteile, GmbH., Hannover (Spolková republika Nemecko) a Vegum a.s. Dolné Vestenice (Slovenská republika) dňa 26. júna 1996 a zapísaná do Obchodného registra na Okresnom súde v Trenčíne bola dňa 15. augusta 1996 pod obchodným menom Contitech Vegum Vibration Control s.r.o.

Hlavným cieľom tohto joint venture bolo získať zahraničné trhy a naviazať spoluprácu s technicky aj ekonomicky vyspelejším investorom. [21]

Zmena v štruktúre podielov nastala v roku 1999, kedy nemecký spoločník odkúpil od Vegum a.s. všetky akcie a 22. novembra 1999 vznikla spoločnosť s čisto nemeckým vlastníkom ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o., čo znamenalo pre slovenskú firmu vysoký príliv investícií, celkový rast a predovšetkým zvýšenie produktivity práce.

Dňa 12. marca 2002 došlo k reorganizácii koncernu Continental, z toho dôvodu aj k vytvoreniu novej spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o., na ktorú bol prevedený celý majetok pôvodnej spoločnosti. Spoločne s ním prešli do novovzniknutej spoločnosti zamestnanci, pozemky a aj celá výrobná hala. Aktuálnemu stavu spoločnosti zodpovedá logo uvedené na obrázku číslo šesť. [21]



Obr. 6. Logo spoločnosti [21]

Nakoľko sa spoločnosť neustále rozvíjala a kapacita výroby v Dolných Vesteniciach už nebola dostačujúca, spoločnosť sa rozhodla kúpiť ďalšiu výrobnú halu, a to v neďalekom meste Partizánske. Pôvodná hala patrila spoločnosti Elefanten, ktorá sa kedysi zaoberala výrobou topánok. V tejto zrekonštruovanej budove sa spustila výroba 1. januára 2006, a to výrobného segmentu Sealing System Chassis. [21]

V súčasnosti je spoločnosť aj napriek kríze a po období intenzívneho rozvoja stabilizovaná.

Pre zaujímavosť je možno uviesť, že oproti roku 1996 zamestnáva štyrikrát väčší počet zamestnancov než v dobe svojho vzniku a to vo výške 474 a 139 zamestnancov z nich pracuje v už spomínanom Partizánskom.

Spoločnosť nezanedbávala ani výrobné priestory v Dolných Vesteniciach, o čom svedčí aj dostavba nových výrobných hál, zavedenie nových technologických postupov (nových projektov na segmente industry), a tým pádom je aj celkový objem produkcie mnohonásobne väčší než na začiatku.

4.3 Charakteristika spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o.

Spoločnosť sa zaoberá predovšetkým výrobou gumových výrobkov a výrobkov z plastu a ich spájanie s inými materiálmi, najmä s kovmi. Tento priemyslový podnik je orientovaný predovšetkým na export. Je hlavným dodávateľom do priemyslu automobilového, koľajového, strojárkeho, banského a tlačového, pričom je aj certifikovaná podľa noriem: ISO 14000, ISO 9001:2000, VDA 6.1, QS 9000.

Hlavný výrobný program spočíva v produkcii súčiastok pre odpruženie častí automobilu, tesnenia pre brzdové a riadiace systémy a v pružiacich gumových častiach pre uloženie motora alebo pre spojenie tlmičov s karosériou vozidla. Výrobky na vysokom technologickom stupni sú vyrábané na sofistikovaných technológiách, sériovou metódou, čo prispieva k významnému zníženiu fixných nákladov na jednotku produkcie.

Najväčším odberateľom CTVC je predovšetkým FORD, potom nasledujú spoločnosti ako je JAGUAR, OPEL, SAAB, VW či FIAT. [21]

4.4 Vízia a ciele spoločnosti

Ich hlavným heslom je: „**Výkon je našou motiváciou**“.

To čo ich motivuje vo všetkých oblastiach je dodávanie vysokokvalitných výrobkov a služieb zákazníkom. Kombinácia technologických, ekologických, ekonomických a osobných zručností pri výrobe výrobkov tvorí jednu z najsilnejších stránok v spoločnosti Continental. [21]

Základná úloha manažmentu je zvyšovanie hodnoty podniku. V záujme celej spoločnosti a jej akcionárov je využiť každú príležitosť k vytváraniu hodnoty.

- Vysoká hodnota podniku umožňuje primerane zainteresovať všetkých akcionárov a zabezpečiť zodpovednosť voči spoločnosti.
- Zaväzuje sa, dosiahnuť trvalý finančný úspech na báze rastu ziskovosti.
- Usilovanie o to, aby si zaslúžili dôveru jej akcionárov dosiahnutím vysokej návratnosti ich investovaného kapitálu.

- Vysoké ohodnotenie spoločnosti Continental AG znižuje kapitálové náklady a ponúka väčší rozsah a pružnosť v investovaní.
- Vynaloženie maximálnej snahy, pre to, aby sa akcie spoločnosti Continental stali žiadanými na medzinárodných kapitálových trhoch.
- Investíciami zabezpečiť budúcnosť podniku.
- Primerane odmeňovať výkon zamestnancov.
- Zoptimalizovanie jej vlastných zdrojov, pre vybudovanie vzťahov s externými partnermi.

Mierou konania na všetkých úrovniach je stupňovanie hodnôt a zamestnanci sú si vedomí toho, akú nadhodnotu vytvoria v rámci svojej každodennej činnosti. Spoločnosť teda od všetkých očakáva podnikateľské myslenie a konanie. [21]

Spoločnosť sa zameriava na orientáciu na zákazníka a trh.

- Oddanosť zákazníkom - pre prvé vybavenie, ako aj pre náhradnú potrebu, dodávať najlepšie výrobky a najlepšie služby v najlepšej kvalite.
- Plynulá práca na inovatívnych riešeniach. Dnes vyvíjajú výrobky pre zajtrajšok a zabezpečujú ich úspech vďaka kvalite, produktívnosti a efektívnemu marketingu.

Vedomie, že vzťah medzi zamestnancami a spoločnosťou je veľmi dôležitý.

„Naši zamestnanci robia spoločnosť Continental silnou.“

- Od zamestnancov očakáva angažovanosť a cieľavedomosť. Odmeňuje výkon, a preto vytvára priaznivú klímu. Podporuje pohotovosť, kvalifikáciu, vzdelávanie, flexibilitu a lojalitu. Vo všetkých odvetviach podniku investuje do pracovného prostredia, ako aj podporuje zdravé pracovné podmienky a bezpečnosť na pracovisku.
- Všetkým zamestnancom otvárajú rovnaké príležitosti, bez ohľadu na vek, pohlavie, rasu, náboženstvo, národnosť alebo sexuálnu orientáciu.

Nadväzovanie partnerstiev. Spoločnosť je otvorená všetkým formám spolupráce s inými spoločnosťami, ktoré im pomôžu ďalej vybudovať ich technologické riadenie a využívať trhové príležitosti. Ich partneri patria vo svojom odvetví k najlepším a dopĺňajú ich základné kompetencie. Kooperácia s nimi spočíva na čestnosti a vzájomnej dôvere.

Kvalita bez kompromisu. Zákazníci posudzujú ich výrobky a služby ako špičku na trhu, a preto s nimi úzko spolupracuje pre neustále zlepšovanie kvality výrobkov, procesov

a služieb. Každý zamestnanec je osobne zodpovedný za dodržiavanie noriem kvality, čo platí aj pre výroby a služby, ktoré sú poskytované interne.

Kultúra vysokého výkonu. Určuje konanie každého jednotlivého zamestnanca, ako aj všetkých tímov a divízií spoločnosti Continental na celom svete s cieľom odmeňovať špičkové výkony. [21]

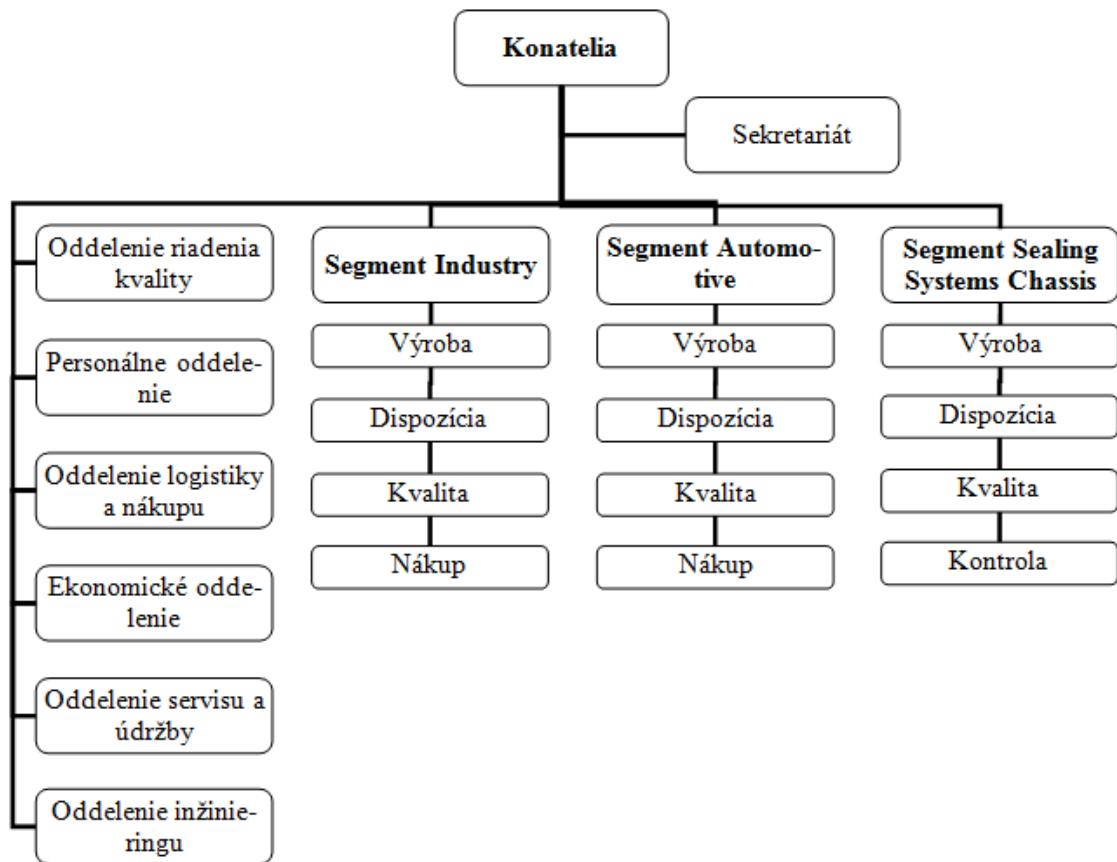
Spolupráca a tímová práca, je veľmi dôležitá pre formovanie práce na všetkých úrovniach a oboroch činností. To platí taktiež pre vzťah medzi vedením spoločnosti, zamestnancami a zástupcami zamestnancov. Dôsledne využívajú príležitosti, ktoré ponúka globálna sieť, pre prehĺbovanie interných a externých väzieb. Odbúravanie byrokratickej metódy a hierarchie a vytváranie prostredia, podporujúceho vlastnú zodpovednosť a podnikateľské konanie.

Riadenie vzdelanosti a znalosti. Výhody pred konkurenciou spočívajú v znalostiach. Continental je chápaný ako učiac sa spoločnosť, ktorá sprístupňuje znalosti v celej spoločnosti. Takto umožňuje manažérom a zamestnancom rovnakou mierou, včas rozpoznať zmeny hospodárskeho prostredia a vytvárať trhy. Každý zamestnanec je vyzývaný k celoživotnému vzdelávaniu a zároveň sú v rámci spoločnosti vytvárané programy napomáhajúce výmene vedomostí a odborných poznatkov. [21]

4.5 Organizačná štruktúra spoločnosti

Štruktúra spoločnosti je zobrazená v nasledujúcom obrázku číslo sedem. V hlave celej spoločnosti sú dvaja konatelia, ktorí ju riadia a každému z nich je pridelená jedna z oblastí, výrobná alebo ekonomická. Sekretariát tvorí spojenie medzi vrcholovým manažmentom a zvyškom spoločnosti. Výroba je rozdelená do troch samostatných segmentov a to: Segment Automotive, Industry a Sealing Systems Chassis. Každý zo segmentov pracuje ako samostatná výrobná jednotka, ktorú má na starosti vedúci starajúci sa o dispozíciu, nákup, kvalitu a výrobu. Okrem týchto segmentov sú potrebné aj iné oddelenia, ktoré sa starajú o celkový chod firmy. Patrí k nim oddelenie riadenia kvality, personálne oddelenie, oddelenie logistiky a nákupu, ekonomické oddelenie, oddelenie servisu a údržby a oddelenie inžinieringu. Marketing a oddelenie vývoja sa vo firme nenachádza, nakoľko je táto služba zabezpečovaná materskou spoločnosťou v Nemecku. Vývoj sa tu zaoberá len zvyšovaním produktivity práce a čiastočne aj vývojom procesu. [21]

Uvedená štruktúra je typická pre dnešné moderné priemyslové spoločnosti, a tento model riadenia by mohli zväžiť aj domáce podnikateľské subjekty podobnej veľkosti a zamerania.



Obr. 7. Organizačná štruktúra spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o. [21]

4.6 Výrobný program

Výroba spoločnosti ContiTech Vibration Slovakia s.r.o. je rozčlenená do troch segmentov podľa použitia ich produktov. Spoločnosť produkuje hlavne gumové a gumovo - kovové výrobky (prevažnú časť tvoria silentbloky). Jedná sa o následné výrobné segmenty [21]:

- Segment Automotive,
- Segment Industry,
- Segment Sealing Systems Chassis (SSC),

Segment Automotive

Pokiaľ by sme tento segment mali zaradiť do BCG matice, tak jeho pozícia bude buď v kvadrante hviezda alebo až dojná krava. Preto je možno tvrdiť, že tento výrobný segment má pre spoločnosť najväčší význam. Do spomínaných hviezd a kráv zaradíme výrobky

z produkcie silentbloky, pretože sú montované do najvyrábanejších automobilov. Ako náhradné súčiastky sú vyrábané v oveľa menších objemoch, nakoľko je tempo rastu trhu úplne minimálne až nulové, radíme ich teda do kvadrantu psov. Momentálne prichádza na trh (kvadrant otáznikov) s novými projektmi BMW, Epsilonu a Dely. Výrobky tohto segmentu predstavujú najväčší podiel na trhu, a zároveň i najväčší objem produkcie. To, ako sa týmto „novinkám“ bude dariť, a do ktorého kvadrantu sa zaradia, ukáže až nasledujúce obdobie. [21]

Segment Industry

Tento segment tvorí oveľa menšiu časť produkcie ako segment Automotive, z čoho vyplýva, že vyrábané tlmiče aj napriek stálemu podielu na trhu majú nižšie tempo rastu.

Výrobky vyrábané počas celého roka v nemenných objemoch produkcie (BSH Puffre) sa nachádzajú v treťom kvadrante a v kvadrante štvrtom sú tie, ktorých výroba je nepravidelná. [21]

Segment Sealing Systems Chassis

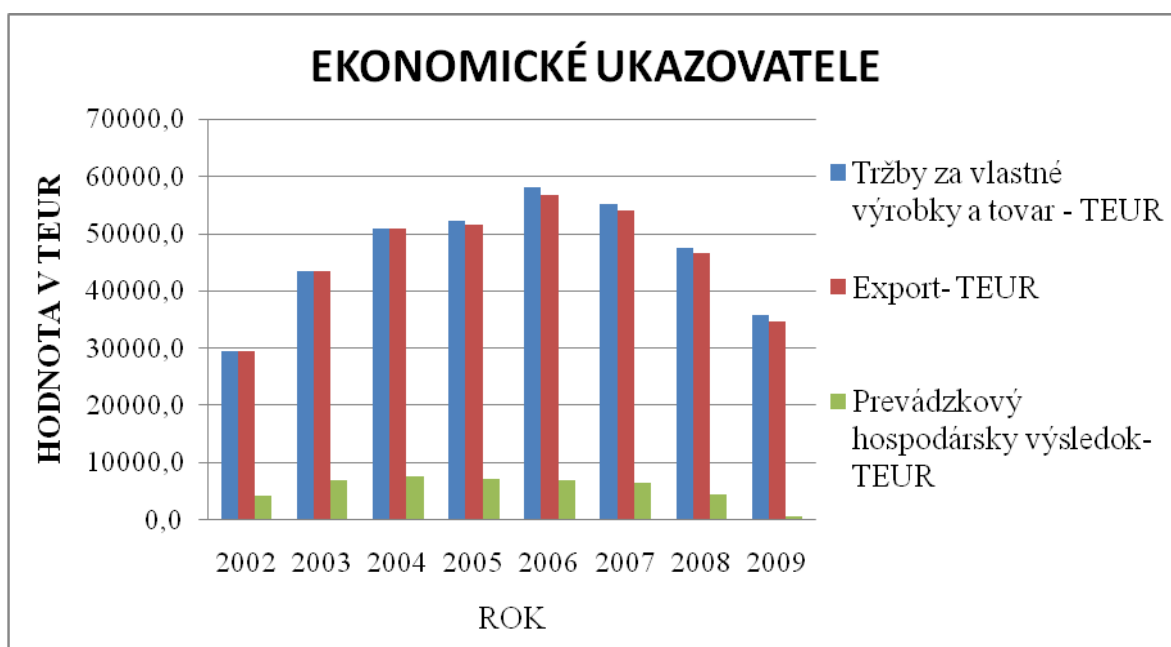
Segment sa ako jediný nachádza v závode Partizánske, čomu predchádzalo množstvo zmien ako rozšírenie tak aj premiestnenie. Výrobné portfólio firmy, je stále novinkou na trhu, takže aj napriek množstvu zákaziek a posunu smerom nahor na trhu je stále v kvadrante prvom - kvadrant otáznikov. Spoločnosť CTVC vidí tieto výrobky veľmi perspektívne, preto venuje ich vývoju a rozvoju veľkú pozornosť a verí v to, že sa podiel na trhu vyrovná výrobkom z ostatných segmentov. Momentálne sa rieši otázka eliminovania zvýšeného odpadu, ktorej riešenie by pomohlo rastu výrobkov do kvadrantu hviezd či kráv. [21]

4.7 Vývoj v spoločnosti v rokoch 2002 – 2009

Vývoj spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. nám zobrazujú ekonomické ukazovatele ako je prevádzkový výsledok hospodárenia, export a tržby, ich hodnoty sú uvedené v tabuľke číslo jedna a zobrazené na obrázku číslo osem. Okrem týchto ekonomických ukazovateľov je na ďalšej tabuľke číslo dva a obrázku číslo deväť zobrazený vývoj ročných tržieb na jedného zamestnanca.

Tab. 1. Ekonomické ukazovatele [21]

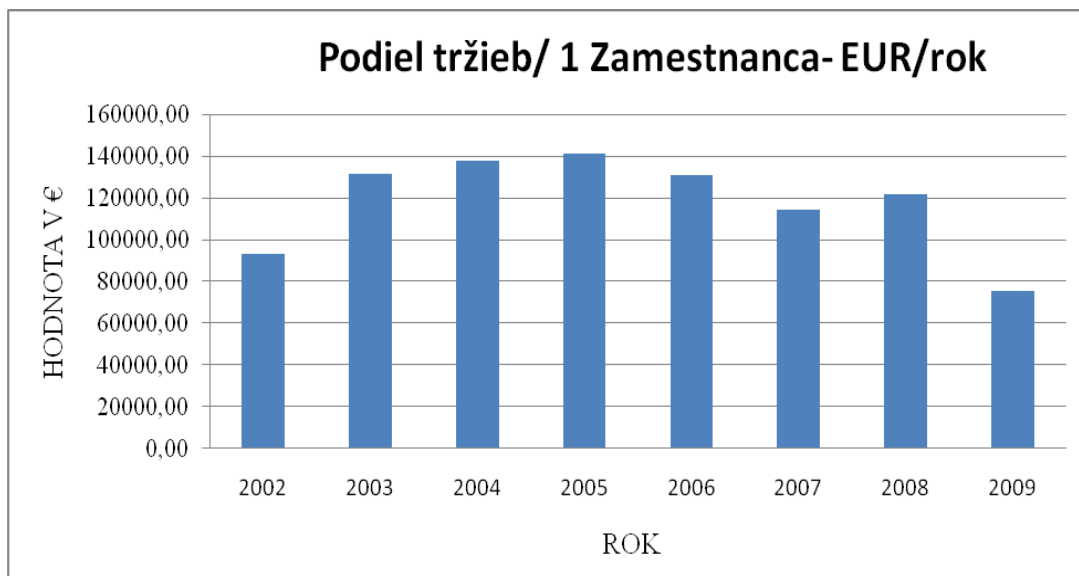
Rok	Tržby za vlastní výrobky a tovar - TEUR	Export-TEUR	Prevádzkový hospodársky výsledok- TEUR
2002	29539,2	29378,8	4274,8
2003	43440,3	43341,9	6888,0
2004	50907,1	50767,9	7610,4
2005	52177,1	51459,6	7199,9
2006	58022,0	56630,6	7070,6
2007	55196,3	53931,1	6570,1
2008	47554,0	46604,0	4400,0
2009	35885,0	34704,0	653,0



Obr. 8. Ekonomické ukazovatele [21]

Tab. 2. Podiel ročných tržieb na jedného zamestnanca EUR [21]

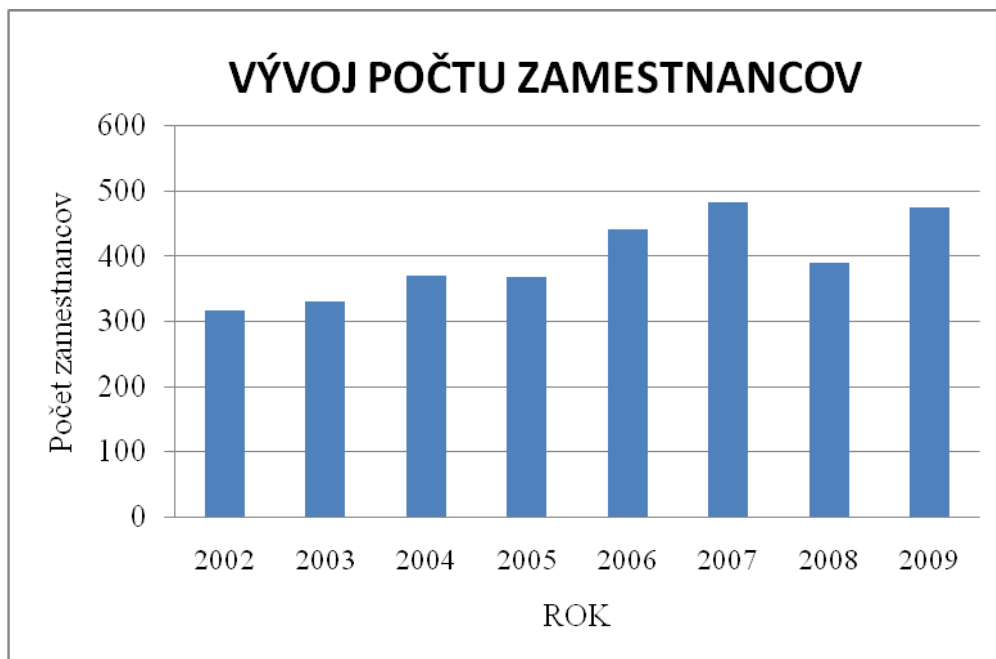
Rok	Podiel tržieb/ 1 Zamestnanca- EUR/1 rok
2002	93478,49
2003	131637,22
2004	137959,59
2005	141785,58
2006	131569,18
2007	114515,09
2008	122246,79
2009	75706,75



Obr. 9. Podiel ročných tržieb na jedného zamestnanca EUR [21]

4.8 Charakteristika zamestnancov

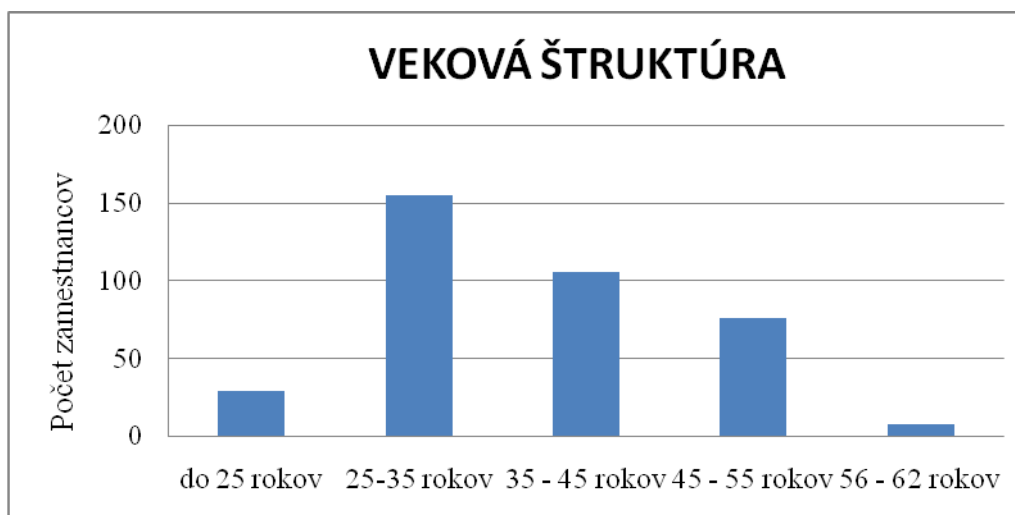
CTVC Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice zamestnávala ku dňu 31. Decembra 2009 474 zamestnancov, z toho 284 zamestnancov kategórie AKORD, ktorí sa priamo podieľajú na výrobe a tvorbe pridanej hodnoty, 122 zamestnancov kategórie Q- fix a 86 zamestnancov kategórie FIX, medzi ktorých patria pracovníci riadiaci a obslužní nepodieľajúci sa na pridanej hodnote. Okrem vlastných zamestnancov pracovalo v spoločnosti 76 agentúrnych zamestnancov. Ich priemerný vek bol 37,36 roka. Na nasledujúcom obrázku je zobrazený vývoj počtu zamestnancov od roku 2002 po rok 2009, tabuľka číslo tri s príslušným obrázkom zobrazuje vekovú štruktúru zamestnancov a tabuľka číslo štyri spolu s príslušným obrázkom hovorí o kvalifikačnej štruktúre zamestnancov. [21]



Obr. 10. Vývoj počtu zaměstnanců [21]

Tab. 3. Veková struktura zaměstnanců [21]

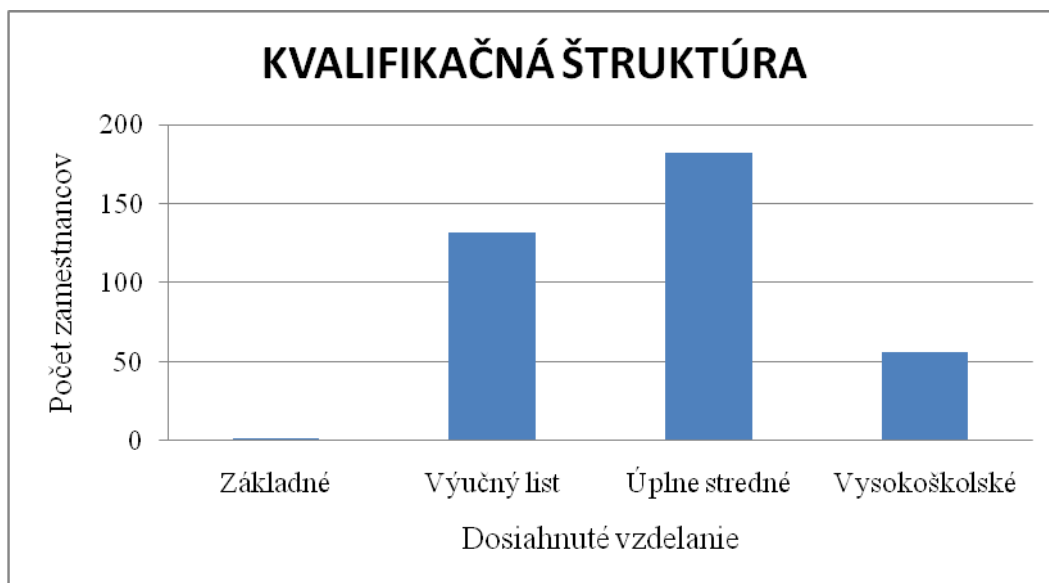
VEK	ABSOLÚTNÁ ČETNOST	RELATIVNÁ ČETNOST [%]
do 25 roků	29	7,8
25-35 roků	155	41,67
35 - 45 roků	105	28,22
45 - 55 roků	76	20,43
56 - 62 roků	7	1,88



Obr. 11. Veková struktura zaměstnanců [21]

Tab. 4. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov [21]

VZDELANIE	ABSOLÚTNA ČETNOSŤ	RELATÍVNA ČETNOSŤ [%]
Základné	2	0,5
Výučný list	132	35,5
Úplne stredné	182	48,9
Vysokoškolské	56	15,1



Obr. 12. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov [21]

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVOVANIA A ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV

5.1 Cieľ analýzy

Cieľom analýzy bude zistiť súčasný stav systému v spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice a odhaliť prednosti a nedostatky tohto systému. Pre zistenie faktov mi pomôžu interné zdroje ako sú smernice, štatistiky a podobne. Samozrejme, okrem toho bude potrebné konzultovať skutočnosť so zamestnancami (robotníkmi), v čom by mi mala vyhovieť a sprostredkovať moje stretnutie s nimi vedúca personálneho oddelenia. Moja komunikácia s nimi bude pre mňa zjednodušená o to, že som už poznala chod tejto spoločnosti pred tým, nakoľko som tu začínala ako brigádnik vo výrobe. Takže nielen na základe vlastných skúseností, ale aj skúsenosti zamestnancov s ktorými budem konzultovať systém odmeňovania, budem môcť tvrdiť, že v spoločnosti je motivácia určite zameraná na zvýšenie výkonnosti pracovníkov, úspory materiálov, energie, výrobných prostriedkov, nástrojov, kvality produktov, dodržiavanie poriadku a čistoty na pracovisku, bezpečnosti práce, ochrany zdravia a požiarnej ochrany, zlepšenie organizácie práce a pracovných metód.

Ich cieľom za isto využitie myšlienkového potenciálu zamestnancov so zámerom zhospodáriť činnosť spoločnosti a ďalej motivovať zamestnancov k tvorivej činnosti, vytváraniu pozitívnych väzieb k spoločnosti a v konečnom dôsledku aj možnosť sebarealizácie pre získanie finančnej odmeny.

5.2 Postup analýzy a použité zdroje informácií

5.2.1 Odmeňovanie zamestnancov fixných a Q- fixných

Medzi týchto zamestnancov sa zaraďujú tí, ktorí sa nepodieľajú na tvorbe pridanej hodnoty. Títo zamestnanci sú buď pracovníci riadiaci alebo obslužní. Nakoľko sa volajú fixní, aj ich mzda bude fixná čo znamená, že je pevne stanovená a vyplácaná v ten istý deň každého mesiaca. Túto formu mzdy radíme do základnej zložky platu, pričom zvyčajne býva navýšená o prémie, na ktoré si ale personál nemôže nárokovať. [21]

5.2.2 Odmeňovanie AKORD zamestnancov

Týchto zamestnancov je možno charakterizovať ako zamestnancov podieľajúcich sa priamo na tvorbe pridanej hodnoty vo výrobe. Na základe plnenia predpísaného denného

výkonu je im vyplácaný základný plat, na základe ktorého výšky sa títo AKORD zamestnanci členia do dvoch základných skupín a to [21]:

- Na zamestnancov vykonávajúcich rôzne menej fyzicky náročne operácie ako je kontrola a opracovávanie výrobkov – nižší základný denný zárobok.
- Na zamestnancov obsluhujúcich zložité montážne linky a vulkanizačné lisy - vyšší základný denný zárobok.

V závode v Partizánskom existuje navyše aj iný typ tohto denného zárobku a to špeciálny denný zárobok pre pracovníčky tzv. overinspection, pretože takúto funkciu v Dolných Vesteniciach nemajú. Je to iný druh kontroly, ktorý je vyžadovaný práve špeciálnou výrobou súčiastok do brzd a systémov riadenia. Okrem týchto pracovníčok má špeciálny denný zárobok aj zamestnanec, ktorý odovzdáva výrobky do skladu hotových výrobkov. Nakoľko je týchto zamestnancov nepatrné množstvo, nebudeme tejto forme zárobku venovať pozornosť, ale budeme sa venovať len prvým dvom formám. [21]

Forma výpočtu základného zárobku akord zamestnanca

Pre tento výpočet je stanovená sadzba 100 kusov výrobku vyráтанá zo sadzby hodinovej.

$$PK_z = \frac{T_{zmena}}{T_{oper}} \times P_{ks}$$

$$S_{100} = \frac{DZ_{EURO}}{PK_z} \times 100$$

PK_z počet kusov za zmenu na ktorých je vykonaná operácia

S₁₀₀ sadzba za 100 ks (€)

T_{zmena} čas trvania pracovnej zmeny

T_{oper} normovaný čas potrebný na vykonanie operácie (min)

P_{ks} počet kusov na ktorých je operácia vykonávaná súčasne

DZ_{EURO} stanovený základný denný zárobok (€)

Z týchto vzťahov vyplýva výpočet pre základný zárobok:

$$ZAR_{zakl} = \frac{V_{zmena}}{100} \times S_{100}$$

ZAR_{zakl} dosiahnutý základný denný zárobok (€)

V_{zmena} výkon dosiahnutý akord zamestnancom za zmenu, ide vlastne o počet kusov, na ktorých zamestnanec vykonal predpísanú operáciu

Základný zárobok AKORD zamestnanca v praxi

V praxi sa tento zárobok vyráta automaticky pomocou informačného systému SAP, pre ktorý slúži tzv. „výkonový list“. Tento list je na konci každej pracovnej doby vypísaný každým jedným zamestnancom. V tomto liste uvádzajú ich základné údaje, označenie výrobku a zariadenie, na ktorom bola operácia vykonávaná a taktiež popis tejto pracovnej operácie. Najdôležitejšia poznámka v tomto liste je o počte dosiahnutých kusov a taktiež aj nepodarkov. Medzi povinné údaje sa uvádza aj to, ak boli aj prestoje, ich trvanie a popis. Pokiaľ je známe tak aj dôvody, prečo nebola norma výkonu dodržaná. Pokiaľ je tento „výkonový list“ komplexný, pracovník ho odovzdá majstrovi, ktorý ho následne skontroluje a správnosť potvrdí svojim vlastnoručným podpisom. Listy sú postupované pracovníckam, ktorých úlohou je podľa nich vyrátať náležitý zárobok pomocou stanovenej sadzby, ktorá je uvedená v počítači vo forme EXCELU. Tento denný zárobok je priebežne zaznamenávaný do výkonového listu.

Celkový počet kusov (dobré kusy + nepodarky) sa považuje za základ pre výpočet mzdy. Zamestnancom sú preplácané prestoje potvrdené majstrom, nedosiahnutý výkon z dôvodu iného zavinenia než jeho. Pokiaľ dochádza k prekročovaniu výkonu v miere rozumnej (bez porušenia technologickej disciplíny), zárobok je rátaný v plnom rozsahu. Súhrn týchto denných zárobkov má k dispozícii v podobe počítačového súboru mzdové oddelenie, ktorým tieto informácie, ale aj iné, o ktorých bude zmieňované, slúžia ako podklad pre výpočet celkovej mzdy. [21]

Uvedený mzdový systém vychádza z kultúry spoločnosti Continental a zodpovedá daným zvyklostiam, aj keby existovala iná metóda výpočtu mzdy tak zmeniť ju nie je možné.

5.2.3 Dodatkové formy mzdy

Poskytovanie benefitov, systém odmien a prémieí

Podľa stupňov náročnosti pracovnej činnosti sú odmeny rozdelené do 12 tarifných stupňov. V tomto roku došlo k podpísaniu dodatku ku kolektívnej zmluve, kde sa zamestnávateľ zaviazal zvýšiť základné tarifné mzdy zamestnancov o 3 % oproti roku 2009. K navýšeniu základného tarifu mzdy dochádzalo doposiaľ každoročne, po dohode medzi organizáciou a odborami. Všetky príplatky a benefity vyplácané zamestnancom sú vyššie ako tie, ktoré sú stanovené zákonníkom práce a spoločnosť ich uvádza v kolektívnej zmluve.

Taktiež k dodatkovým zložkám mzdy patria [21]:

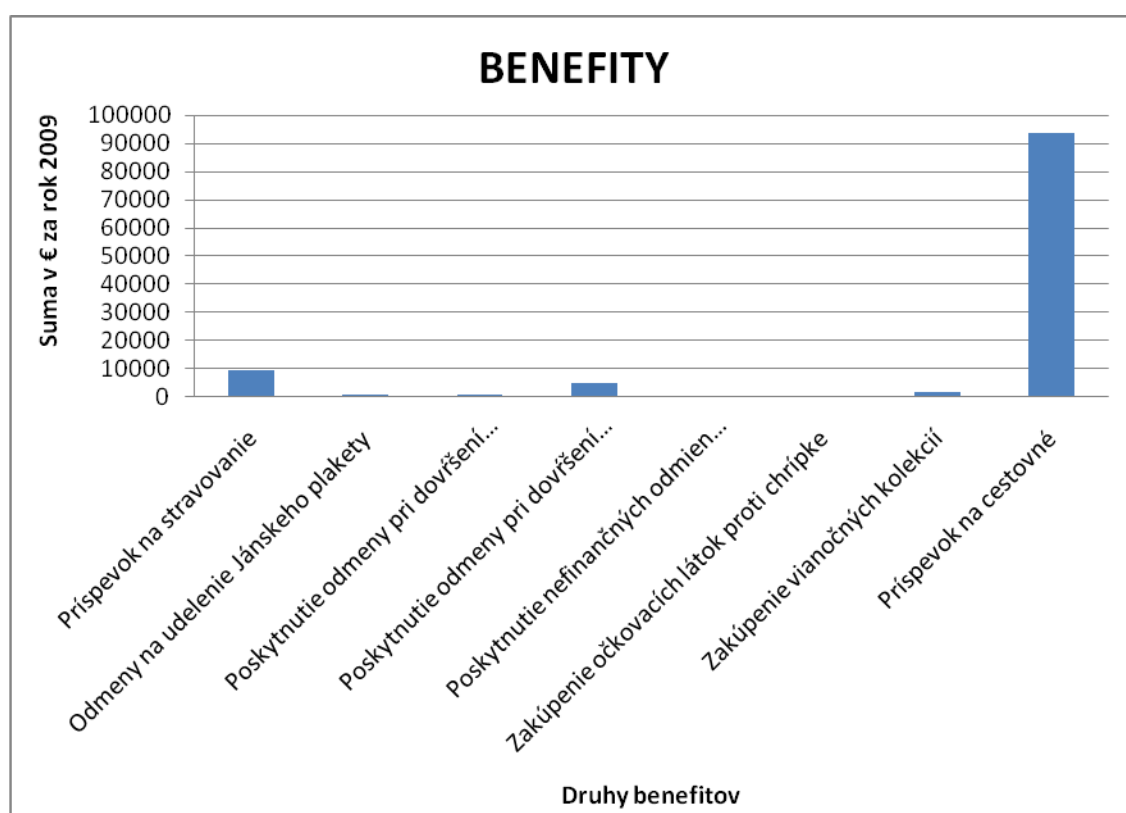
- mzdové zvýhodnenia a mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce (presčas, víkendy, noc, sviatok a pod.),
- odmeny pri pracovných a životných jubileách a odchodoch do dôchodku,
- príplatky na dovolenku a vianočné sviatky (13. a 14. plat),
- príplatky za pracovnú pohotovosť,

Ďalšími benefitmi sú:

- uhrádzanie príspevku na cestovanie (cesta do zamestnania),
- príspevok na stravovanie,
- zabezpečenie pitného režimu,
- príspevok na doplnkové dôchodkové pripoistenie všetkým zamestnancom vo výške 17,50 € (mesiac/ zamestnanec),
- návratné sociálne výpomoci,
- pracovať v zaujímavej firme, mať zaujímavú prácu,
- možnosť profesionálneho a kariérneho rastu,
- oboznamovanie zamestnancov so strategickými cieľmi spoločnosti na výrobných poradách,
- zabezpečenie preventívnych lekárskech prehliadok priamo na pracovisku,
- odmeny na udelenie Jánskeho plakety,
- poskytnutie odmeny pri dovŕšení životného jubilea 50 rokov,
- poskytnutie odmeny pri dovŕšení životného jubilea 10 rokov v spoločnosti,
- poskytnutie nefinančných odmien zamestnancom spoločnosti,
- zakúpenie očkovacích látok proti chrípke,
- zakúpenie vianočných kolekcií,

Tab. 5. Benefity [21]

BENEFITY ZA ROK 2009	SUMA V €
Príspevok na stravovanie	9356,71
Odmeny na udelenie Jánskeho plakety	763,48
Poskytnutie odmeny pri dovŕšení životného jubilea 50 rokov	929,46
Poskytnutie odmeny pri dovŕšení pracovného jubilea 10 rokov v spoločnosti	4647,2
Poskytnutie nefinančných odmien zamestnancom spoločnosti	0
Zakúpenie očkovacích látok proti chrípke	250,92
Zakúpenie vianočných kolekcií	1661,24
Príspevok na cestovné	93418,94



Obr. 13. Benefity spoločnosti [21]

Uvedené benefity sú očistené od benefitov manažmentu, nakoľko firma tieto informácie neposkytuje, pretože sú ich internou záležitosťou.

Mnohé spoločnosti si takéto benefity nemôžu dovoliť, a preto si myslím, že ich rozsah aj výška je dostatočná pre motiváciu zamestnancov v spoločnosti.

5.2.4 Dochádzková prémie

Táto prémie bola firmou zavedená po roku 1998, nakoľko v tomto roku bolo percento vymeškaných hodín zamestnancov z dôvodu návštevy lekára, ošetrovania člena rodiny u

lekára alebo choroby na hodnotu 8,4 %. V čase jej zavedenia sa výška prémie pohybovala v rozmedzí 5 % zo základného zárobku, čo sa ale časom zvyšovalo. V roku 2009 bola už na úrovni 12 % zo základného zárobku.

Ide o zníženie počtu vymeškaných hodín z mesačného fondu pracovnej doby vyplácaním dochádzkovej prémie ako súčasť mzdy vo výške 20 % (v roku 2010) zo základnej hodinovej sadzby u zamestnancov AKORD a zo základnej mesačnej mzdy u zamestnancov FIX a Q-fix pri splnení podmienky, že zamestnanec nevymešká viac ako 4 dni v sledovanom období. Ak bude mať vymeškaných viac ako 4 dni a menej ako 7 dní v sledovanom období má nárok na 10 % prémie. Pri vymeškaní väčšieho počtu dní ako 7 stráca nárok na dochádzkovú prémie, pričom pojem sledované obdobie znamená dobu pol roka. [19]

Pri dosiahnutí nulovej absencie, tj. pri nevymeškaní žiadnej hodiny z fondu pracovného času dostane zamestnanec „Ročný bonus“ vo výške 100 % zo základného mesačného zárobku. Došlo k zvýšeniu dochádzkovej prémie oproti roku 2009 z 12 % na 20 %. Tento vysoký nárast je ovplyvnený cieľom spoločnosti dosiahnuť absenciu nižšiu ako 2,5 %, pričom v súčasnosti je 3,2 %.

Cieľom je zníženie počtu vymeškaných hodín. Účinnosť prémie je od 1. 3. 2010 a už je možné konštatovať, že došlo k zníženiu počtu vymeškaných hodín oproti predchádzajúcemu obdobiu.

Táto prémie, na rozdiel od iných, je vyplácaná **všetkým kategóriám** zamestnancom a v žiadnom prípade nie je diskriminujúca, pretože každý zamestnanec má možnosť si vymeškané hodiny nadrobiť, vziať si dovolenku alebo vymeniť si pracovnú zmenu. [19]

Myslím si, že zavedenie dochádzkovej prémie je nutné, aby zamestnanci **nezneužívali** sociálny systém daný zákonníkom práce, takže vyššia odmena za prísnejších podmienok je motivujúca.

5.2.5 Kvalitárska prémie

Túto prémie majú možnosť zamestnanci získať na základe dodržiavania kvality. Spoločnosť začala s vyplácaním prémie tohto typu pred ôsmymi rokmi. Podmienky pre jej vyplatenie sa postupne vyvíjali a sú podrobne popísané v smernici systému kvality a v tabuľke číslo šesť. Kvalitárska prémie napríklad u lisárov za osem rokov vzrástla o 8 % z počiatočnej výšky 5 % z hodnoty základného zárobku.

Výška kvalitárskej prémie je stanovená nasledovne [20]:

- lisár, pracovník montážnej linky dostáva 13 % zo základnej mzdy príslušného mesiaca
- zamestnanec opracovania, odvádzania dostáva 29 % zo základnej mzdy

Prémia je vyplácaná len AKORD zamestnancom, ktorí splnili počas mesiaca požadované podmienky pre jej získanie. Návrhy na odobratie, prípadne zníženie kvalitárskej prémie podávajú zmenoví majstri, zamestnanci medzioperačnej kontroly, referenti riadenia výroby a zásobovania, technológovia a vedúci segmentov z dôvodov ako sú napríklad: zavinenie množstva nepodarkov, porušenie technologických postupov, zatajovanie množstva odpadu, skreslené výsledky výkonu, reklamácií, pri ktorej je známy vinník, drobné porušenia princípov kvality a pod. [20]

Najväznejším dôvodom pre odobratie až tretiny kvalitárskej prémie je zástava výrobkov pri výstupnej kontrole, pričom výstupná kontrola ma pre pozastavenie právo len z dôvodu nájdenia neprípustných chýb. Pokiaľ sa toto pozastavenie zopakuje tri krát v jednom mesiaci zamestnanec prichádza o nárok na celú kvalitársku prémieu.

Prvé porušenie – krátenie 5 % / 10 % zo základnej mzdy

Druhé porušenie – krátenie 4 % / 10 % zo základnej mzdy

Tretie porušenie - krátenie 4 % / 9 % zo základnej mzdy

(Pozn. lisár / zamestnanec opracovania)

Všetky zrážky z tejto prémie sú evidované vedúcimi daného segmentu a posúvané na mzdové oddelenie, aby mohol prebehnúť objektívny výpočet mesačnej mzdy.

Cieľom je zabezpečenie kvality produktov a zníženie počtu reklamácií. [20]

Podľa mňa uvedený systém funguje, je náročný na sledovanie a evidenciu, ale sa občas stane, že sa niektorá chyba nezachytí.

Tab. 6. Katalóg sankčných opatrení [20]

Zistený nedostatok		Zodpovedný	Sankcia v €
Sklad			
1	Fiktívny výdaj materiálu	Známy	15
2	neoznačený materiál- výdaj zo skladu	Známy	25
3	Neuvoľnený materiál- výdaj zo skladu, po dobe spracovanie	Známy	10
4	Zámena sprievodných lístkov	Známy	25
5	Nesprávna evidencia stavu skladu	Známy	10
6	Nedodržanie FIFO princípu	Známy	15
Údržba			
1	Nevypísanie príslušných políčok vo formulári, Objednávka na výmenu formy zoraďovačom	Známy	3
2	Neodovzдание strojného zariadenia po zoradení pracovníkom SCU – zoraďovačom	Známy	7
3	Nevyplnený alebo nesprávne či neúplne vyplnený sprievodný lístok formy	Známy/ Neznámy	3
4	Zoradenie nepreznacenej alebo neuvoľnenej formy	Známy/ Neznámy	10
5	Nasadenie nevyčistenej formy do lisu	Známy	10
6	Odloženie nevyčistenej formy do regálu medzi vyčistené formy		10
Výroba			
1	Neoznačený vstupný materiál vo výrobe, chýbajúci sprievodný lístok	Známy	10
2	Neúplne vypísaný sprievodný lístok, alebo výkaz práce	Známy	3
3	Neskontrolovanie si prvých výrobkov pri nábehu, nenahlásenie zvýšeného odpadu nad 5 %	Známy	10
4	Nedodržanie čistoty a poriadku na pracovisku		
	1. x Upozornenie	Známy	7
	2 x Upozornenie	Známy	15
5	Odchod z pracoviska bez vyčistenia a upratanie pracoviska	Známy	3
6	Nevypísanie príslušných políčok vo formulári, Objednávka na výmenu formy lisárom	Známy	3
7	Neodloženie vzoriek pre URK	Známy	3
8	Nedodržanie FIFO princípu	Známy	15
9	Nepoužívanie pracovných ochranných pomôcok	Známy	10

5.2.6 Kvalifikačná prémie

Túto prémie môžu získať len zamestnanci, ktorí patria do vyššie hodnotenej kategórie ako tí zamestnanci, ktorí obsluhujú montážne linky alebo vulkanizačné lisy.

Zamestnanci sa delia do štyroch rôznych skupín na základe týchto kritérií [20]:

- Schopnosť zaučiť nových zamestnancov.
- Počet zariadení, strojov, ktoré vie zamestnanec obsluhovať.

- Počet odpracovaných rokov vo firme.

Každý zamestnanec má možnosť postúpiť do vyššej kategórie, nielen splnením spomínaných kritérií, ktoré sú so stúpajúcou kategóriou prísnejšie, ale aj dosiahnutím požadovaných bodov vo vedomostnom teste.

Zamestnanci v jednotlivých kategóriách majú základnú mzdu zvýšenú o priradený bonus (percento) a to :

- 1. kategória: 0 %
- 2. kategória: 3 %
- 3. kategória: 6 %
- 4. kategória: 9 %

Do najvyššej kategórie patria zamestnanci, ktorí pôsobia vo firme dlhšie ako tri roky a naopak do 1. kategórie sa zaraďujú zamestnanci úplne noví alebo sa zaučajúci (pôsobia vo firme menej ako pol roka, sú bez dostatočných skúseností). Percento odmeny je ovplyvnené aj počtom strojov, ktoré je zamestnanec schopný obsluhovať a to najvyššie percento je možné získať schopnosťou obsluhovať minimálne 4 druhy zariadení. [20]

Tab. 7. Matica pre výpočet kvalifikačnej prémie [20]

	Skupina strojov č.1	Skupina strojov č.2	Skupina strojov č.3	Skupina strojov č.4	Hodnotenie stupňa kvalifikácie	Čiastka kvalifikačnej prémie	Dĺžka zamestnania v spoločnosti
Zamestnanec A					1	0%	
Zamestnanec B	L				1	0%	< 3 mesiace
Zamestnanec C	U				2	4%	> 3 mesiace
Zamestnanec D	U	L			2	4%	
Zamestnanec E	U	U			2	4%	
Zamestnanec F	U	U	L		2	4%	
Zamestnanec G	U	U	U		3	6%	> 1 rok
Zamestnanec H	O	U	U		4	9%	> 3 roky
Zamestnanec I	O	U	U	U	4	9%	> 5 rokov

L zamestnanec sa zaškoľuje / je čiastočne zaškolený

U zamestnanec je zaškolený / kvalifikačné znalosti potvrdené testom

O zamestnanec je schopný zaškoľovať / kvalifikačné znalosti potvrdené testom

Čiastka zodpovedá percentám zo základnej mzdy.

5.2.7 Prémia za kladné hospodárske výsledky

Sú vyplácané **každému** jednému zamestnancovi firmy štvrt' ročne, sú pomerne k dosahovaným hospodárskym výsledkom firmy a môžu tvoriť maximálne 2 % z celkového objemu priemerného ročného zárobku zamestnanca vo firme, takže každému zamestnancovi sú vyplácané v rovnakej výške. Pokiaľ bude firma v strate, tak zamestnancom nebude táto prémie vyplácaná. [21]

5.2.8 Príspevky na dovolenku a vianočné sviatky

Tieto príspevky na dovolenku a vianočné sviatky majú tiež určité podmienky vyplatenia, ktoré sú konkretizované v kolektívnej zmluve. Medzi hlavné podmienky platí, že zamestnanec musí byť v období vyplácania v stave zamestnancov a nesmie prekročiť povolený počet vymeškaných pracovných dní za dané obdobie. Nakoľko je táto prémie vyplácaná takmer všetkým zamestnancom dva krát do roka, bol predložený návrh o rozpustenie tejto prémie do základnej mesačnej mzdy. Zamestnanci ukázali spokojnosť s doterajším spôsobom vyplácania, tak spoločnosť pri tomto systéme zostala. Myslím si, že aj zamestnanci viac pocítia to množstvo peňazí (jedná sa o 13. a 14. plat) a môžu si z toho niečo dovoliť, akoby ho mali mať rozdelené do dvanástich mesiacov. [21]

5.2.9 Možnosť vzdelávania

Každý zamestnanec má možnosť zúčastniť sa rôznych vzdelávacích aktivít, ktoré sú každoročne zahrnuté do „Plánu rozvoja ľudských zdrojov“. Cieľom tohto vzdelávania je rozšírenie odborných vedomostí, zdokonalenie jazykových znalostí a tak rozšírenie osobného rozvoja zamestnancov. [21]

„Nájsť dobrého a kvalitného zamestnanca je naozaj ťažké, no možno ešte ťažšie je udržať si ho.“ [21]

To znamená, že spoločnosť ako taká sa nevenuje motivácii len preto, aby splnila podmienky pre udelenie certifikátu z manažmentu kvality, ale hlavne kvôli tomu, aby vložené investície a čas do dobrého zamestnanca sa jej adekvátnym spôsobom vrátili.

5.2.10 Vzdelávanie

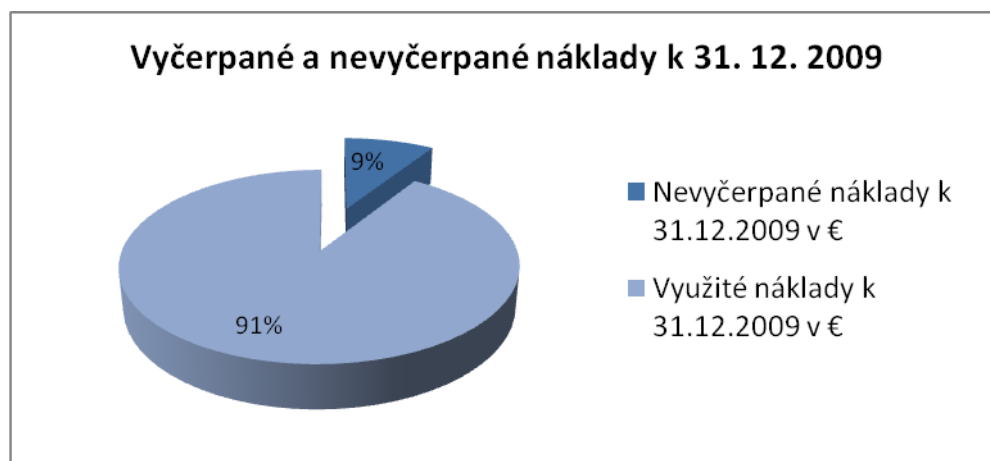
Náplň školení vychádza zo zákonných povinností (bezpečnosť práce a odborné kurzy) a z integrovaného systému manažmentu kvality. Spoločnosť sa zameriava na skupinu

školení zobrazených v tabuľke číslo osem, kde je uvedený aj ich počet a množstvo zamestnancov, ktorí sa na nich zúčastnili.

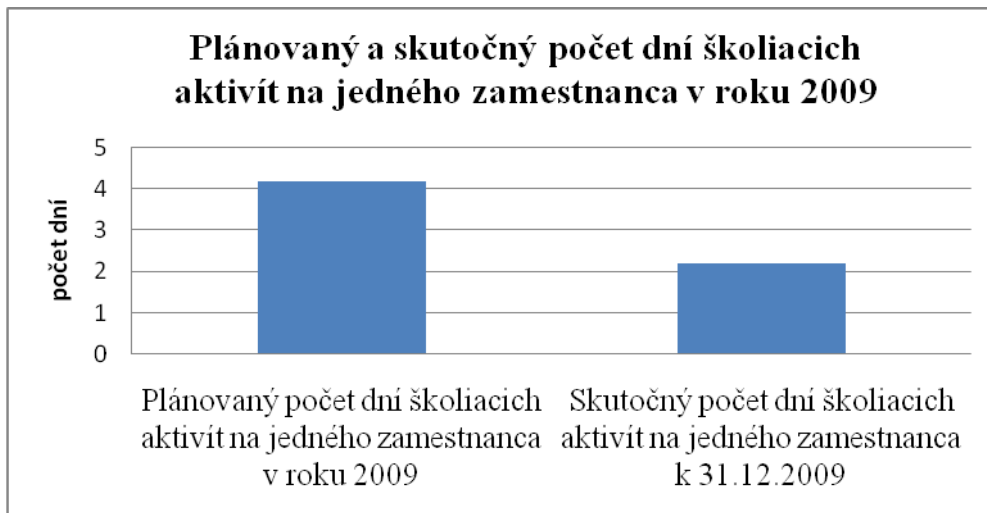
Tab. 8. Vzdelávanie [21]

Skupina školení za rok 2009	Celkový počet školení (semináre, workshopy, atď.)	Celkový počet zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na školeniach
KVALITA	4	315
ENVIRONMENT	2	281
ŠPECIALIZOVANÉ PROFESIE	54	450
ODBORNÉ SEMINÁRE A ŠKOLENIA	15	31
JAZYKOVÉ KURZY	13	36

Na obrázku číslo štrnásť je zobrazené percento využitých a nevyužitých nákladov na vzdelávanie v spoločnosti, pričom hodnota nevyužitých nákladov tvorila sumu 2705,6 € a hodnota využitých nákladov bola 27 294,4 €. Obrázok číslo pätnásť ukazuje na skutočný počet dní školiacich aktivít na jedného zamestnanca v percentách, ktorý bol skutočne 2,2 dňa a plánovaný bol 4,2 dňa v roku 2009.

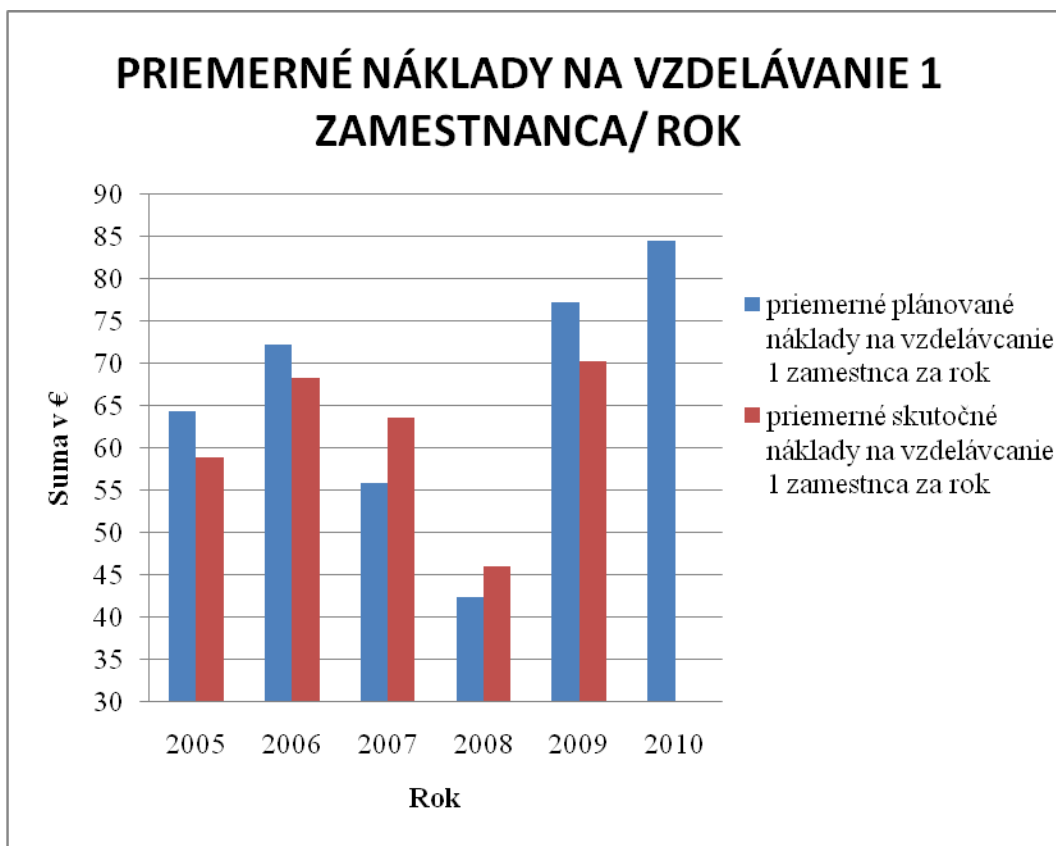


Obr. 14. Vyčerpané a nevyčerpané náklady k 31. 12. 2009 v € [21]



Obr. 15. Plánovaný a skutočný počet dní školiacich aktivít na jedného zamestnanca v roku 2009 [21]

Priemerné plánované a skutočné náklady na vzdelávanie jedného zamestnanca za rok sú uvedené v nasledujúcom obrázku číslo šesťnásť.



Obr. 16. Priemerné náklady na vzdelávanie jedného zamestnanca za rok [21]

5.3 Zhrnutie analytických poznatkov

Podľa môjho názoru môžeme z analýzy vidieť, že firma venuje problému motivácie veľkú pozornosť. V priebehu posledných rokov sa zvyšovanie miezd realizuje predovšetkým zvyšovaním prémie, ako napríklad pri dochádzkovej prémii z 5 % na 20 %, kvalitárskej prémii z 5 % na 13 % a pod. Podrobným skúmaním jednotlivých typov prémie som došla k záveru, že nie všetky spôsoby odmeňovania dôsledne motivujú zamestnancov. Jednotlivec sa veľakrát skrýva za kolektív, alebo nemá možnosť priamo ovplyvňovať konečný výsledok práce napr. prémie za kladné hospodárske výsledky a čiastočne aj u kvalitárskej prémie.

Je zaujímavé, že pomerne široký systém prémie nerieši dôsledne tak zásadný problém vzniku vysokého množstva odpadu z výrobného procesu.

Odpad sa rozdeľuje na odpad ako **nepodarok** (spôsobený zlým materiálom, človekom alebo poruchou stroja) a tzv. **technologicky nutný odpad**, ktorý je spôsobený z prevažnej časti výrobnou technológiou a je obtiažne odstrániteľný. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť vyprodukovala za rok 2009 odpad v hodnote 1 480 tis. € je tato problematika vážna a riešenie bude ekonomicky zaujímavé. Tento odpad sa dá určite znížiť organizačnými a technickými opatreniami.

Aj keď v spoločnosti existuje klasické zlepšovateľské hnutie dlhšiu dobu myslím si, že je aktivita zamestnancov nízka a drobné zlepšenie, ktoré poznáme pod názvom KAIZEN, nie je vo firme využívané vôbec. Zamestnancom sa asi nechcú vypisovať zložité formuláre, alebo sa za svoje nápady hanbia a nepripisujú im význam.

Keď som v spoločnosti bola na brigáde všimla som si, že jednotlivé technologické operácie na seba nadväzujú, ale vykonávajú sa postupne za pomoci medzi skladov s rozrobenými polotovarmi. Tieto medzi sklady nezaberajú len výrobnú plochu, ale pri čakaní polotovaru na ďalšiu operáciu môže dôjsť k jeho poškodeniu. Táto situácia sa doposiaľ nezmenila, takže by ju bolo potrebné riešiť.

6 NÁVRH NA ZLEPŠENIE MOTIVÁCIE A ODMEŇOVANIA V SPLOČNOSTI CTVC SLOVAKIA S.R.O.

6.1 Bonus za podiel na úspore odpadu

Firma ContiTech Vibration Control Slovakia aj napriek kontinuálnemu zlepšovaniu vyprodukovala za rok 2009 odpad v hodnote 1 480 tis €. Keďže je táto suma relatívne vysoká, poskytuje táto položka priestor k jej ďalšiemu zlepšovaniu.

Preto navrhujem zaviesť prémie, ktorá bude zahŕňať finančnú motiváciu pre každého zamestnanca podieľajúceho sa na znižovaní odpadu a zároveň bude priamo úmerná nákladom ušetrným za zníženie odpadu.

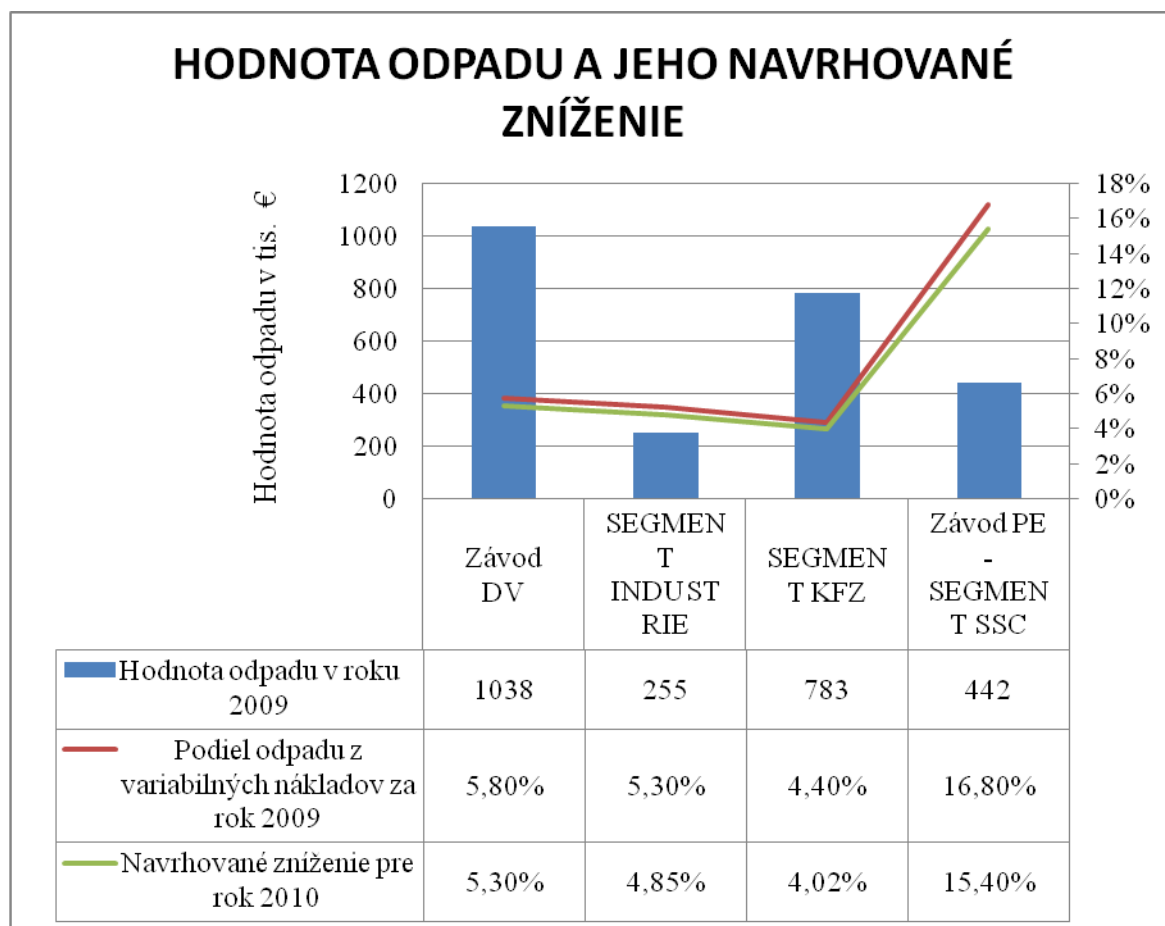
Ďalšou časťou navrhovanej prémie bude bonus za zníženie hodnoty ppm zo zákazníckych reklamácií.

6.1.1 Návrh prémie - podiel na ušetrnom odpade

Vychádzam z toho, že ak firma chce, aby čiastka za ušetrný odpad bola čo najvyššia, musí byť prémie postavená tak, aby bola obojstranne výhodná, ako pre zamestnancov, tak aj pre firmu.

Spoločnosť má dva závody (Dolné Vestenice a Partizánske), ktoré sa líšia ako výrobným sortimentom, tak aj pomerom vyprodukovaného odpadu a celkových variabilných nákladov. Preto by sa dosiahnuté výsledky mali posudzovať zvlášť pre každý závod a tak isto osobitne by sa mala vyplácať aj prémie.

Závod Dolné Vestenice vyprodukoval v minulom roku (2009) 1,038 milióna € odpadu, čo bolo **5,8 %** z celkových variabilných nákladov. V závode v Partizánskom to bolo 0,442 miliónov € odpadu, čo je v porovnaní s variabilnými nákladmi **16,8 %**.



Obr. 17. Hodnota odpadu a podiel odpadu z celkových variabilných nákladov po jednotlivých segmentoch TEUR

Ak prémia v Dolných Vesteniciach bude postavená na predpokladanom poklese odpadu z 5,8 % na 5,3 %, ide o zníženie v porovnaní s rokom 2009 o 8,6 %. Myslím si, že táto hodnota je dosiahnuteľná pokiaľ sa zamestnanci zapoja do ďalších zlepšovateľských aktivít. Na základe toho bude predpokladané zníženie v Partizánskom zo 16,8 na 15,4 %. V absolútnych číslach ide o predpokladanú úsporu 89 tisíc € v závode Dolné Vestenice a 38 tisíc € v závode Partizánske.

Tab. 9. Plánovaná úspora odpadu na rok 2010

	Závod DV	Závod PE - SEGMENT SSC
Hodnota odpadu	1038	442
Podiel odpadu z variabilných nákladov	5,80%	16,80%
Navrhované zníženie	5,30%	15,40%
Plánovaná úspora odpadu na rok 2010	89483	38103

Navrhovaná prémie vychádza z toho, že jedna tretina ušetreného odpadu bude vyplatená na konci roka ako bonus a dve tretiny si ponechá firma ako úsporu. To znamená, že pri dosiahnutí predpokladanej úspory by bolo v závode Dolné Vestenice rozdelených 29 500 € a v Partizánskom 12 500 €. Navrhujem, aby vyplatenie prebiehalo podľa nasledovného kľúča pre každý závod zvlášť:

$$\boxed{\text{Bonus pre daného pracovníka}} = \frac{\boxed{\text{Tretina celkovej úspory závodu}}}{\boxed{\text{Celkový počet hodín odpracovaných v závode}}} \cdot \boxed{\text{Odpracované hodiny daného pracovníka}}$$

Daný kľúč zohľadňuje pomer odpracovaných a vymeškaných hodín každého zamestnanca, čo znamená, že zamestnanec dostane pomernú časť odmeny len za dni, ktoré strávil v práci. Naopak pomerná časť mzdy, ktorá pripadá na neodpracované dni, vyplatená nebude a prípadne zamestnancom, ktorí nemali vymeškané hodiny. Je na posúdení firmy, či bude odmenu vyplácať pomerne podľa hodnoty uspareného odpadu, alebo vyplatí odmenu len v tom prípade, ak sa dosiahne stanovený cieľ.

6.2 Prémia za zníženie hodnoty ppm zo zákazníckych reklamácií

Skratka ppm znamená počet chybných dielov dodaných zákazníkovi z jedného milióna. Dalo by sa povedať, že čím je ppm nižšie, tým sú dodávky firmy kvalitnejšie, čo je vlastne aj cieľom spoločnosti. V tomto prípade nie je možné vyčíslit finančnú úsporu, ale môžeme konštatovať, že čím nižšie ppm je, tým má firma lepšie meno a aj väčšiu pravdepodobnosť získania ďalších nových zákaziek.

Navrhujem vyplácať mesačne čiastku 5 € každému AKORD zamestnancovi (spolu ich je 284), ktorý sa bude priamo podieľať na znižovaní hodnoty ppm. Odmena bude vyplatená v tom prípade, ak hodnota ppm u konkrétneho zákazníka v danom mesiaci neprekročí stanovenú hranicu. Ak ju prekročí, nebude vyplatený žiadny bonus. Je veľká pravdepodobnosť toho, že cieľové hodnoty ppm u všetkých AKORD zamestnancov budú dodržané, z čoho vyplýva, že mesačné náklady na toto opatrenie budú 1 420 € a ročné 17 040 €.

V tabuľke číslo desať sú zobrazené hodnoty ppm jednotlivých zákazníkov pre roky 2005 až 2010, pričom obaja akceptujú hodnoty ppm menšie než 10.

Tab. 10. Vývoj ppm pre Ford a G m [20]

Rok	GM	FORD
2005	11,0	5,0
2006	59,0	2,0
2007	8,0	2,0
2008	19,0	112,0
2009	9,0	0,0
2010	8,0	

6.3 Rozvoj zlepšovateľského hnutia

V spoločnosti CTVC funguje systém Zlepšovateľského hnutia už niekoľko rokov. Ako som zistila, výsledky počtu podaných návrhov majú klesajúcu tendenciu a chýba tu akýsi impulz do rúk zlepšovateľov, aby sa prebudila ich aktivita. Preto navrhujem, popri klasických zlepšovacích návrhoch, vyhlásiť aj súťaž s názvom KAIZEN.

6.3.1 Súťaž v zlepšovateľskom hnutí - KAIZEN

Princípom tejto motivácie bude zapojenie sa zamestnancov do zlepšovateľského hnutia formou „drobných zlepšení“ - Kaizen. Hlavná úloha by bola snaha o zníženie objemu odpadu a zredukovanie plytvania zmesi, ako sú napr.: odstreky, odrezky, pretoky alebo nesprávne napáskovaná zmes.

Každý zamestnanec by mal možnosť podať návrh, ktorý by sa týkal práve znižovania nákladov na odpady a za odmenu dostane dodatočnú prémie v hodnote 10 €. Motivačným faktorom by bola rýchlosť vyplatenia odmeny priamym nadriadeným po jeho technickom posúdení prínosu. Formulár na podanie „Kaizen návrhu“ bude jednoducho vyplniteľný a vypisovať ho bude spoločne zlepšovateľ s nadriadeným. Nadriadený odovzdá finančnú odmenu na mieste zlepšovateľovi. Ďalšia administratíva spojená so zlepšovacím návrhom sa bude odohrávať mimo zlepšovateľa. Predpokladá sa, že počet návrhov bude sto, takže celkové náklady budú 1000 €.

Pokiaľ by jeden zamestnanec (zlepšovateľ) podal najmenej tri zlepšovacie návrhy z oblasti úspory materiálov, energií, nástrojov, alebo zlepšenie pracovných podmienok v oblasti BOZP, PO a ZP, získal by automaticky navyše poukážku na návštevu fitnes centra, liečebných kúpeľov alebo športového zariadenia v hodnote 20 €.

Z ekonomickej stránky je pre zamestnávateľa aj zamestnanca finančná alebo nefinančná odmena rovnaká, nakoľko sa všetko až na cestovné zdaňuje rovnakou sadzbou. Cieľom týchto poukážok, by bolo prinútenie zamestnancov k určitým formám relaxu a odpočinku, ktoré by si za normálnych podmienok nedopriali. Náklady pri tomto zlepšovateľskom návrhu nebudú príliš vysoké, nakoľko sa nepredpokladá, že veľké množstvo zamestnancov podá viac ako tri realizovateľné návrhy a ich približná hodnota bude 200 €.

Pre väčšiu motiváciu by každý takto aktívny zamestnanec bol na viac zaradený do zlosovania o hodnotné vecné ceny spolu s hlavnou cenou (dovolenkový zájazd), ktoré by mohlo prebehnúť napríklad počas osláv výročia založenia firmy pri firemných dňoch.

6.4 Nová organizácia práce

Motivácia ako taká je komplexný zložitý proces, ktorý musí mať vytvorené zodpovedajúce podmienky, aby sa mohol plne uplatniť a rozvinúť. Preto si myslím, že aj správne navrhnuté pracovisko a spôsob práce vytvára priestor pre motiváciu zamestnancov ako som sa dozvedela pri písaní mojej teoretickej časti práce.

6.4.1 Tímová práca

Charakter výroby v CTVC Slovakia umožňuje na niektorých pracoviskách zaviesť tímovú prácu formou výrobných ostrovov napr. na segmente KFZ pri výrobe hydrolágeru pre zákazníka GM, pretože daný výrobok sa vyrába v niekoľkých technologických krokoch, ktoré môžeme integrovať do jedného výrobného hniezda. Náklady na zavedenie tímovej práce pri tomto výrobku budú činiť 5 000 €.

Tomuto rozhodnutiu, by malo podľa mňa predchádzať niekoľko krokov, a to:

- **Reinžinieringom pracoviska** docieľiť zoradenie jednotlivých technologických krokov do zostavy tak, aby sa v priebehu pracovnej zmeny výrobok nielen kompletne vyrobil, ale aj zabalil a identifikoval.
- Výrobné ostrovy musia spĺňať prísne podmienky **ergonomického pracoviska** a každé zariadenie musí mať svoje opodstatnenie (funkciu a miesto).
- Vybraný „**pilotný tím**“ musí byť zložený z najlepších zamestnancov. Títo zamestnanci musia byť náležite vyškolení a trénovaní a musia mať podporu od všetkých riadiacich zložiek spoločnosti.
- Systém odmeňovania musí byť **dopredu pripravený a známy**, mal by zohľadňovať vedúcu úlohu predáka, povinnosti jednotlivých členov tímu a pravidla práce.

- Výrobný takt a výkon v tíme musia byť kvalifikovane znormované, aby boli členovia **motivovaní** k tímovej práci a aby sa nevytvárala zbytočná vata vo výkone.

Výhody tímovej práce by mali byť:

- Plne funkčný tím, ktorý bude zohraný a bude **rešpektovať** svojho predáka, čím sa čiastočne odbúra aj práca majstra.
- Schopnosť pracovne **zastúpiť** jeden druhého, čím sa automaticky zvýši kvalifikácia jednotlivých členov a **tím** si bude schopný plniť svoje záväzky, aj keď je oslabený.
- Ochota **poskytnúť si vzájomnú pomoc**. Zvýši sa tak produktivita práce nielen v rámci využitia pracovného fondu ale zvýši sa snaha o obmedzenie množstva nepodarkov.
- **Prísna a dôsledná identifikácia** výrobku a obalu nepriamo zabráni zabaleniu chybného výrobku.
- Vznikajúci odpad je možno zviditeľniť prísnou identifikáciou vstupných polotovarov a výstupných výrobkov, ktorý sa bude dať následne riadiť.

ZÁVĚR

Motivovanie a odmeňovanie sú dôležitými faktormi ako pre úspešnosť zamestnancov tak aj pre úspešnosť firmy. Vieme, že zamestnávateľia vyžadujú po pracovníkoch podávanie vysokých výkonov, a preto oni vyžadujú po svojich zamestnávateľoch náležitú odmenu. Základom motivácie zamestnanca je správne zvolený systém motivovania a odmeňovania, ktorý je spravodlivý pre zamestnanca a zároveň výhodný pre zamestnávateľa.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo previesť analýzu systému motivovania so zameraním na odmeňovanie v spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice. Vďaka poznatkom z teoretickej časti a skutočného stavu motivovania v spoločnosti som mohla formulovať konkrétny návrh na zlepšenie tohto systému.

Zhromaždením firemných materiálov a skutočností z rozhovorov so zamestnancami som vytvorila analýzu celkového motivačného systému, kde som zistila jeho účinnosť aj neúčinnosť. Spoločnosť venuje problematike motivácie veľkú pozornosť, pričom majú najlepšie rozvinutú kvalitársku a dochádzkovú prémie a taktiež systém zamestnaneckých výhod. Myslím si, že by ale bolo vhodné vylepšiť motivovanie týkajúce sa práce v tíme, znižovanie odpadu a hodnôt ppm.

Tieto nedostatky som odporučila zlepšiť v troch návrhoch a to zavedením tímovej práce na segmente KFZ, založením súťaže pozostávajúcej z podávaní zlepšovateľských návrhov so zameraním na znižovanie odpadu a zlepšenie celkových pracovných podmienok. Posledným návrhom bolo motivovanie pracovníkov k dosiahnutiu trvalo nízkych hodnôt ppm.

V spoločnosti boli moje odporúčenia prijaté pozitívne. Návrh na zavedenie motivácie formou znižovania odpadu a ppm bude prezentovaný na stretnutí zamestnancov s odborármi pri hodnotení výsledkov spoločnosti za prvý polrok 2010.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Človek v spoločnosti : Človek v pracovnom prostredí. Vyd. 1. Banská Bystrica : Fakulta humanitných vied Univerzity Mateja Bela, 2007. 254 s. ISBN 978-80-8083-422-7.
- [2] ALEXY, J., BOKOŠ, J., SIVÁK, R. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. 255 s. ISBN 80-89018-59-9.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BAJZÍKOVÁ, Ľ. Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 1999. 195 s. ISBN 80-89037-16-X
- [5] CLEGG, B. Motivace. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [6] ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM, 2007. 214 s. ISBN 978-80-225-2449-0.
- [7] FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. Brno : 2. vyd., 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. Manažment pracovnej motivácie. 1. vyd. Bratislava : IRIS, 2004. 170 s. ISBN 80/89018-66-1.
- [9] GREGAR, A. Personální management : Vybrané kapitoly. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [10] KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov : Personálna práca a úspešnosť podniku. 1. vyd. Bratislava : SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [11] KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management : Řízení organizace. 1. vyd. Praha : LINDE, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [12] KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 86 s. ISBN 80-7169-223-9.
- [13] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha : VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [15] STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

- [16] VIŠŇOVSKÝ, J., NAGYOVÁ, E., ŠAJBIDOROVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov. 5. vyd. Nitra : SPU, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6
- [17] [Http://fsi.uniza.sk/](http://fsi.uniza.sk/) [online]. 2007 [cit. 2010-04-11]. Www.fsi.utc.sk. Dostupné z WWW: <fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf>.
- [18] Www.oršk.sk [online]. 1998 [cit. 2010-05-14]. Www.oršk.sk. Dostupné z WWW: <<http://www.oršk.sk/vypis.asp?ID=9114&SID=6&P=0>>.
- [19] Smernica CTVC-SK S_02 VA018 Poskytovanie dochádzkovej prémie
- [20] Smernica CTVC-SK S_02 VA019 Poskytovanie kvalitárskej a kvalifikačnej prémie
- [21] CTVC Slovakia s.r.o. Dolné Vestenice (2010)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost' a ochrana zdravia při práci
Ppm	Per per milion
PO	Požiaraná ochrana
ZP	Zákonník práce
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
a.s.	Akciová spoločnosť
CTVC	ContiTech Vibration Control
FIFO	First in first out
SSC	Sealing Systems Chassis
BSH	Bosh Siemens housing
URK	Úsek riadenia kvality
SCU	Segment centrálnej údržby
TEUR	Tisíc eur
Tzv.	Takzvaný
A pod.	A podobne
Atd'.	A tak ďalej

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Správanie ako výsledok reakcie človeka na podnet [14]	15
Obr. 2. Základná schéma pracovnej motivácie [8]	17
Obr. 3. Pyramída potrieb [vlastné spracovanie [7]]	18
Obr. 4. Lokalizácia spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o. [21]	35
Obr. 5. Výrobné závody spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o. [21]	35
Obr. 6. Logo spoločnosti [21]	36
Obr. 7. Organizačná štruktúra spoločnosti CTVC Slovakia s.r.o. [21]	40
Obr. 8. Ekonomické ukazovatele [21]	42
Obr. 9. Podiel ročných tržieb na jedného zamestnanca EUR [21]	43
Obr. 10. Vývoj počtu zamestnancov [21]	44
Obr. 11. Veková štruktúra zamestnancov [21]	44
Obr. 12. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov [21]	45
Obr. 13. Benefity spoločnosti [21]	50
Obr. 14. Vyčerpané a nevyčerpané náklady k 31. 12. 2009 v € [21]	56
Obr. 15. Plánovaný a skutočný počet dní školiacich aktivít na jedného	57
Obr. 16. Priemerné náklady na vzdelávanie jedného zamestnanca za rok [21]	57
Obr. 17. Hodnota odpadu a podiel odpadu z celkových variabilných nákladov po jednotlivých segmentoch TEUR	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ekonomické ukazovatele [21]	42
Tab. 2. Podiel ročných tržieb na jedného zamestnanca EUR [21]	42
Tab. 3. Veková štruktúra zamestnancov [21]	44
Tab. 4. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov [21]	45
Tab. 5. Benefity [21]	50
Tab. 6. Katalóg sankčných opatrení [20]	53
Tab. 7. Matica pre výpočet kvalifikačnej prémie [20]	54
Tab. 8. Vzdelávanie [21]	56
Tab. 9. Plánovaná úspora odpadu na rok 2010	60
Tab. 10. Vývoj ppm pre Ford a G m [20]	62

