



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ROZVOJ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martin Fuchs

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Martin Fuchs**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na rozvoj systému odměňování zaměstnanců v dané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýz a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na návrh systému odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Je rozdelená na 3 časti. V prvej časti sú popísané teoretické východiská, ktoré vychádzajú z odborných publikácií od niekoľkých rôznych autorov, ktoré sa zaoberajú témou odmeňovania zamestnancov. Druhá časť je zameraná na analýzu súčasného stavu odmeňovania v spoločnosti a taktiež na pôsobenie vnútorných a vonkajších faktorov na daný systém odmeňovania. V poslednej časti práce sú navrhnuté zmeny, ktoré majú prispieť k zlepšeniu tohto systému.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

zamestnanci, zamestnanecké výhody, mzda, vnútorné a vonkajšie faktory, odmeňovanie

ABSTRACT

The Bachelor thesis is focused on designing an employee reward system for a selected company. It is divided into three parts. The first part describes the theoretical backgrounds, which is based on the professional publications from several different authors who deal with the topic of employee rewards. The second part is focused on analyzing the current state of employee rewards in the company, as well as the impact of internal and external factors on the reward system. The last part of the thesis proposes changes that are intended to contribute to the improvement of this reward system.

KEY WORDS

employees, employee benefits, wage, internal and external factors, remuneration

Bibliografická citácia

Citácie tlačenej práce:

FUCHS, Martin. *Návrh na rozvoj systému odměňování zaměstnanců v dané společnosti*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/148851>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Citácie elektronického zdroja:

FUCHS, Martin. *Návrh na rozvoj systému odměňování zaměstnanců v dané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/148851>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplné, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským)

V Brne dňa 10. mája 2023

.....

podpis autora

Pod'akovanie

Najprv by som sa rád poďakoval svojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Markéte Kruntorádové, Ph.D., ktorá mi bola veľmi nápomocná po celý čas. Ďakujem za všetky cenné rady, odborné vedenie a jej čas, ktorý mi venovala. Taktiež by som sa rád poďakoval spoločnosti VLK s.r.o., ktorá mi poskytla potrebné informácie pre tvorbu tejto práce a umožnila mi nahliadnuť do ich internej sféry. Taktiež by som sa rád poďakoval rodičom, priateľom, ktorí ma počas písania mojej práce podporovali.

Obsah

Obsah.....	5
Úvod	9
Ciele práce, metódy a postup spracovania	10
1 Teoretické východiska práce.....	12
1.1 Odmeňovanie pracovníkov.....	12
1.2 Definícia odmeňovania.....	12
1.3 Systém odmeňovania	13
1.3.1 Hodnotenie práce	15
1.3.2 Štruktúry stupňov miezd a platov	15
1.3.3 Analýza tržných sadzieb	15
1.3.4 Základná časová mzda/plat	15
1.3.5 Riadenie pracovného výkonu	16
1.3.6 Zamestnanecké výhody.....	16
1.3.7 Príplatky.....	16
1.3.8 Nepeňažné odmeny	17
1.4 Celková odmena	17
1.4.1 Výhody celkovej odmeny	17
1.4.2 Definícia celkovej odmeny.....	17
1.4.3 Transakčné odmeny	19
1.4.4 Relačné odmeny	19
1.5 Systém uznávania a pochvál.....	20
1.5.1 Typy znaní a pochvál	20
1.6 Pracovná spokojnosť	20
1.6.1 Miera pracovnej spokojnosti	21
1.7 Mzdové formy	21
1.8 Faktory ovplyvňujúce odmeňovanie.....	23
1.8.1 Vnútorne faktory.....	23
1.8.2 Vonkajšie faktory	25
2 Analýza súčasného stavu	27
2.1 Základné informácie o spoločnosti	27

2.2	Poskytované služby	28
2.3	Organizačná štruktúra spoločnosti	29
2.4	Pracovné pozície v spoločnosti VLK s.r.o.	30
2.4.1	Obsadenie jednotlivých pozícií	30
2.4.2	Úlohy a náplň práce na jednotlivých pracovných pozíciách	31
2.5	Aktuálny systém odmeňovania na jednotlivých pracovných pozícií v spoločnosti.	33
2.5.1	Mzdy na jednotlivých pozíciách v spoločnosti.....	33
2.5.2	Peňažné a nepeňažné odmeny.....	36
2.5.3	Zhrnutie súčasného stavu systému odmeňovania.....	42
2.6	Pôsobenie vnútorných faktorov	42
2.6.1	Ľudia.....	42
2.6.2	Predmet podnikania spoločnosti	47
2.6.3	Podniková stratégia	47
2.6.4	Technika, technológie a produkty.....	48
2.6.5	Ekonomická situácia spoločnosti	50
2.6.6	Zhrnutie pôsobenia vnútorných faktorov	52
2.7	Pôsobenie vonkajších faktorov.....	52
2.7.1	Minimálna mzda	52
2.7.2	Politická situácia	53
2.7.3	Inflácia	53
2.7.4	Trendy v zamestnávaní ľudí.....	54
2.7.5	Mzda na danej pozícii na Slovensku.....	55
2.7.6	Zhrnutie pôsobenia vonkajších faktorov	56
2.8	Vyvodenie kľúčových záverov plynúcich z analýzy súčasného stavu	56
3	Vlastné návrhy na zlepšenie.....	57
3.1	Spokojnosť zamestnancov s výhodami ponúknutých spoločnosťou	57
3.1.1	Doterajšie výhody	58
3.1.2	Podniková kultúra	60
3.2	Navrhované zmeny v Benefitoch	60
3.3	Návrh nového benefitu.....	62
3.4	Vzniknuté náklady po zavedení zmien v spoločnosti	63
Záver	65

Zoznam použitých zdrojov	67
Zoznam použitých obrázkov	71
Zoznam použitých tabuliek.....	72
Zoznam použitých grafov.....	73
Zoznam príloh.....	74

Úvod

Témou bakalárskej práce je návrh na rozvoj systému odmeňovania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Odmeňovanie zamestnancov patrí k najdôležitejším a najzložitejším nástrojom personálneho riadenia. Moja bakalárska práca je spracovaná na spoločnosť VLK s.r.o., ktorá je na trhu od roku 2002 a zaoberá sa poskytovaním služieb pre zdravotne ťažko postihnutých ľudí. Jej hlavným cieľom je odstraňovanie bariér v bytoch, domoch ale taktiež aj vo verejných priestoroch. Spoločnosť VLK s.r.o. distribuuje, taktiež robí montáž a servis zdvíhacích zariadení pre imobilné osoby. Taktiež ponúka aj služby týkajúce sa informovania ľudí v oblasti legislatívy, možnosti riešenia a sociálnej pomoci. Vo spoločnosti VLK s.r.o. sa zameriavajú najmä na montáž produktov, ktoré si vedia imobilné osoby u nich zaobstarat' kúpou či prenájmom. Produkty, ktoré spoločnosť ponúka sú schodolezy, stoličkové výťahy, šikmé schodiskové plošiny, zvislé zdvíhacie plošiny, zdviháky na strop, úprava aut na bezbariérové či nájazdové rampy. Spoločnosť VLK s.r.o. zamestnáva niečo cez viac ako 20 zamestnancov a ja sa zameriavam na momentálny systém odmeňovania zamestnancov, ktorý je v spoločnosti zavedený. Následne budú navrhnuté zmeny, ktoré môžu viesť k väčšej spokojnosti zákazníkov a taktiež viesť k získaniu nových a spoľahlivých pracovníkov, ktorý budú spokojní so svojou odmenou. Spoločnosť sa radí do súkromného sektoru, takže jej cieľom je regulovanie odmien pre dlhodobé udržanie zamestnancov a zároveň neustále vytváranie zisku. K tomu aby spoločnosť si udržala svojich kvalifikovaných zamestnancov je potrebné aby mala prepracovaný systém odmeňovania zamestnancov. Ak sú odmeny pracovníkov nastavené kvalitne a adekvátne, tak pracovníci sú vedení k tomu aby svoju prácu vykonávali taktiež kvalitne. Dobre nastavené odmeny sú základom kvalitných služieb. Prepracovaný systém odmien vedie zamestnancov ku dobrým a kvalitným výkonom, k dobrému prístupu k práci či zákazníkom.

Ciele práce, metódy a postup spracovania

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je navrhnúť vhodné zmeny na rozvoj systému odmeňovania pre zamestnancov a aj samotnú spoločnosť. Návrh týchto zmien má za úlohu zvýšiť spokojnosť s odmeňovaním u zamestnancov i samotné vedenie spoločnosti, čím sa na základe týchto zmien môže zvýšiť výkonnosť v práci. Ďalším cieľom je nalákať nových kvalitných, kvalifikovaných a zodpovedných zamestnancov do firmy, ktorí by pomohli spoločnosti aj naďalej rásť a zvyšovať zisky spoločnosti na základe mnou navrhnutých zmien. K naplneniu hlavného cieľa, potrebujem stanoviť ale aj vedľajšie (čiastočné) ciele. K týmto cieľom patria teoretické poznatky, ktoré vychádzajú z odbornej literatúry, článkov a môžeme ich označiť aj za prvý vedľajší cieľ. Ďalším vedľajším cieľom, ktorý chceme dosiahnuť je urobiť analýzu súčasného stavu v spoločnosti a v ich systéme odmeňovania. Ako tretím vedľajším cieľom je analyzovať vonkajšie a vnútorné faktory ovplyvňujúce spoločnosť a priniesť vhodný návrh zmien v systéme odmeňovania zamestnancov, ktorý by mal viesť k väčšej spokojnosti zamestnancov.

Prvá časť bakalárskej práce sa zaoberá teóriou. Táto časť je spracovaná na základe faktov, poznatkov vychádzajúcej z odbornej literatúry rôznych autorov. Teoretická časť obsahuje tie najzásadnejšie poznatky, k tejto téme.

Druhá časť bakalárskej práce je analýza súčasného stavu firmy, ktorá vychádza z teoretických poznatkov na základe dotazníka, rozhovor s konateľom firmy a taktiež s rozhovormi bežných pracovníkov.

Tretia časť mojej bakalárskej práce je východiskom poznatkov, ktoré boli zistené v druhej časti. Táto časť obsahuje návrhy na zlepšenie odmien pracovníkov. Tieto návrhy majú zlepšiť súčasný systém odmien.

Metódy, ktoré budú použité v práci:

- Analýza
- Indukcia a dedukcia
- Komparácia
- Syntéza
- Prieskum na základe dotazníku pre zamestnancov

- Riadený rozhovor s konateľom spoločnosti
- Faktografická rešerš

1 Teoretické východiska práce

Teoretická časť mojej bakalárskej práce sa zameriava a objasňuje základné pojmy z oblasti odmeňovania pracovníkov, ktoré pomáhajú k pochopeniu tejto témy.

1.1 Odmeňovanie pracovníkov

Odmeňovanie zamestnancov môžeme zaradiť do tém personalistiky, je to z najstarších a najdôležitejších tém rozoberaná v tejto oblasti. Priťahuje pozornosť vedenie spoločnosti a taktiež aj zamestnancov. Odmeňovanie zamestnancov sa radí medzi najefektívnejšie nástroje motivácie zamestnancov, ktoré má spoločnosť k dispozícii. (KOUBEK, 2015)

1.2 Definícia odmeňovania

Odmeňovanie v modernej dobe nie je iba prostredníctvom mzdy, či platom alebo iná forma peňažnej odmeny, ktoré spoločnosť poskytuje svojim pracovníkom ako kompenzáciu za vykonanú prácu. Dnes odmeňovanie zamestnancov je omnoho širšie. Zahrňuje napríklad povýšenie, formálne uznanie, ktoré vnímame ako pochvalu a taktiež zamestnanecké výhody, ktoré má spravidla nepeňažnú formu. Tieto formy odmien sú poskytované spoločnosťou pracovníkovi nezávisle na jeho pracovnom výkone. Odmeny môžu zahrňovať veci, ktoré nie sú úplne samozrejmé, napr. pridelenie lepšej vybavenej kancelárie, zariadenie na určité pracovisko, pridelenie určitého stroja či lepšieho vybavenia (kancelária s kobercom namiesto linolea, kancelária v budove riaditeľstva, pridelenie počítača apod.) Medzi ďalšiu formu odmeňovania je vnímané aj vzdelávanie zamestnancov, ktoré je poskytované organizáciou. Okrem týchto viacej či menej hmatateľných odmien, ktoré kontroluje a rozhoduje o nich v podstate samotná organizácia, (tiež sa im hovorí vonkajšie odmeny), sa stále viac pozornosti upriamuje na takzvané vnútorné odmeny. Tieto odmeny nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou pracovníka s vykonanou prácou, s radosťou, ktorá má jeho práca prináša, a taktiež aj s príjemnými pocitmi, vyplývajúce s z toho, že sa môže zúčastňovať určitých aktivít či úloh, z pocitu užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania jeho okolia, z postavenia, dosahovania pracovných cieľov, budovania kariéry apod. Odmeny tohto druhu korešpondujú s osobnosťou pracovníka, jeho potrebami, cieľmi a záujmami. Všetky uvedené odmeny tvoria tzv. celkovú odmenu. (KOUBEK, 2015)

1.3 Systém odmeňovania

Strategickým odmeňovaním sa vytvára určitý systém. Je zložený z politík, ktoré sú vzájomne prepojené a taktiež procesov a praktických postupov danej spoločnosti, ktoré sa využívajú pri odmeňovaní pracovníkov na základe ich prínosu, ich schopností a taktiež ich tržnej hodnoty za účelom dosiahnutia obojstrannej spokojnosti. Systém odmeňovania teda môžeme vnímať ako spôsob určovania a nastavovania mzdy, platu a taktiež zamestnaneckých výhod. Tieto zložky v konečnom dôsledku vytvárajú celkovú odmenu. Okrem peňažnej odmeny, systém taktiež obsahuje aj odmeny nepeňažné. (ARMSTRONG, 2002) (KOUBEK, 2011)

Spoločnosť (zamestnávateľ) nastavením správneho systému odmeňovania usiluje o nasledujúce ciele

- získať a udržať si pracovníkov, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní
- motivovať svojich zamestnancov k čo najlepším výkonom a požadovanému pracovnému výkonu
- udržiavať celkový objem vyplatených miezd v prijateľnom rozsahu, takým spôsobom, aby neohrozoval konkurenčnú schopnosť podniku
- zaistiť vo vnútri podniku a v porovnaní so mzdovými reláciami na vonkajšom trhu práce férovú mzdovú diferenciáciu. Mzdová diferenciácia mapuje rozdiely medzi v mzdách vzhľadom k rozdielom jednotlivých pracovných činností, rozdielom vo výsledkoch práce a ich výsledným prínosom.

(MARTINOVIČOVÁ, a iní, 2019)

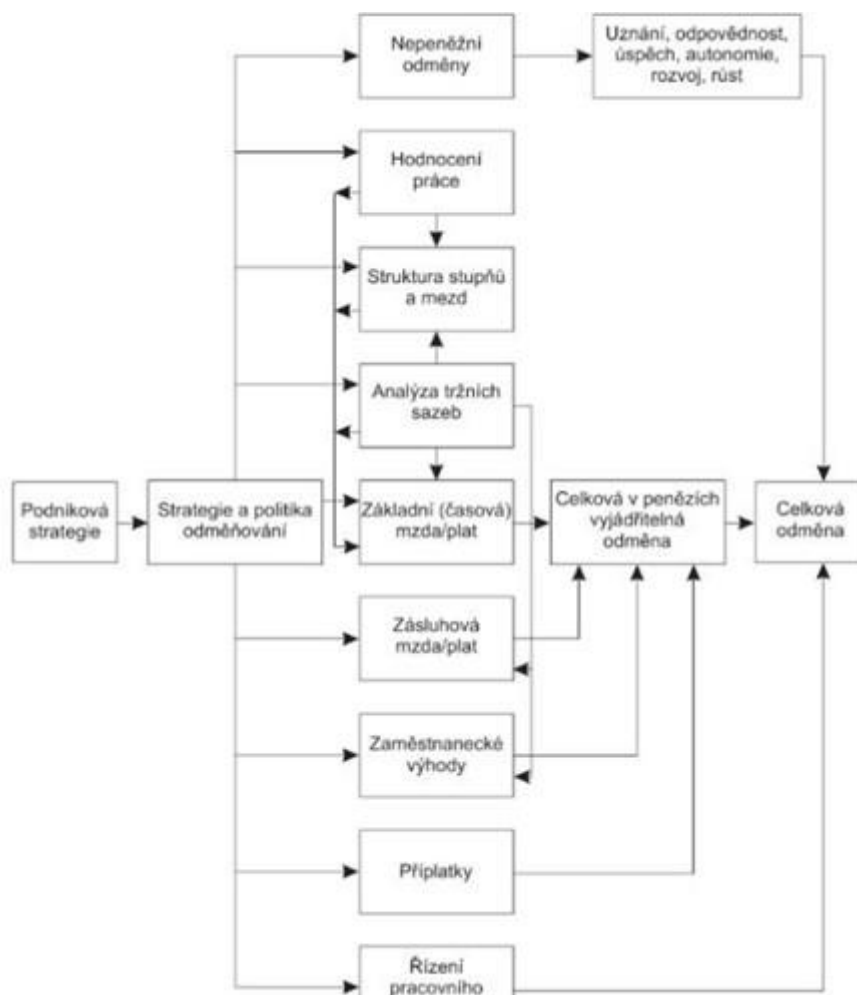
Správne nastavený systém odmeňovania ma plniť nasledovných 11 úloh

- prilákať taký počet a kvalitu uchádzačov o zamestnanie do spoločnosti, koľko je potrebných
- zaistiť stabilizáciu žiaducich zamestnancov
- odmeňovať pracovníkov za ich úsilie, lojalitu, skúsenosti, výkony, a schopnosti
- napomáhať k dosiahnutiu vysokej konkurencieschopnosti na trhu
- prispôbiť systém možnostiam zdrojov organizácie a potrebám ďalších personálnym činnostiam
- byť akceptovaný zamestnancom

- viesť pracovníkov k tomu, aby pracovali najlepšie ako môžu, na základe svojich schopností
- byť v súlade s verejnými záujmami a právnymi normami
- umožniť zamestnancom realizovať rozumné aspirácie pri dodržiavaní zásad nestrannosti a rovnosti
- byť stimulom pre zlepšenie kvalifikácie a schopnosti svojich zamestnancov
- zaistiť kontrolovateľnosť nákladov práce, hlavne brať ohľad na ostatné náklady a príjmy.

(KOUBEK, 2007 s. 267)

Tento systém odmeňovania vyjadril prehľadnou schémou Micahel Armstrong.



Obrázok 1 prvky systému odmeňovania

Zdroj: (ARMSTRONG , 2007 s. 24)

1.3.1 Hodnotenie práce

Je to systematicky a formálny proces. Na základe tohto procesu sa definuje relatívna hodnota práce. Je podkladom pre tvorbu spravodlivých mzdových a platových stupňov a štruktúr. (ARMSTRONG, a iní, 2015)

1.3.2 Štruktúry stupňov miezd a platov

Je to veľmi podstatná časť systému odmeňovania. Pomáhajú firme či organizácii určiť, kde by mali byť jednotlivé práce a pracovné pozície umiestnené v hierarchii a ako by mali byť jednotlivé pracovné pozície spravodlivo odmenené.

(ARMSTRONG, 2009)

1.3.3 Analýza tržných sadzieb

Je to proces pri ktorom sa zhromažďujú a následne porovnávajú údaje, ktoré vypovedajú o finančných odmenách a zamestnaneckých výhodách ponúkaných na rovnakých pozíciách v iných firmách. Taktiež aj spôsob zvyšovania mzdy/platov u konkurencie.

(ARMSTRONG, 2002)

1.3.4 Základná časová mzda/plat

Je formy mzdy, ktorá je tarifná či zmluvná. Viaže sa na tržné ohodnotenie rôznych profesií, zohľadňujúcich ich ekonomický prínos, nároky a požiadavky. Spravidla sa opiera aj o dlhodobý výkon, skúsenosti ale aj schopnosti jednotlivých zamestnancov. Predstavuje zaručenú časť individuálnej mzdy, ktorej cieľom je to aby si udržala zamestnancov a ocenila ich za náročnosť ich práce.

Poznáme niekoľko základných mzdových foriem, ktoré môžeme rozdeliť takto:

- úlohová mzda
- podielová mzda
- mzda či plat za znalosti a schopnosti
- zmiešaná mzda
- mzda/plat za prínos
- mzda za očakávané výsledky práce Zásluhová mzda/plat

Zásluhová mzda je ďalším druhom peňažných odmien, ktoré spoločnosť či organizácia poskytuje svojim pracovníkom a vzťahuje sa k pracovnému výkonu, schopnostiam, prínosu alebo skúsenostiam daného pracovníka. Môžu byť pridané k základnej mzde či platu, v opačnom prípade sú vyplatené ako peňažné bonusy. (MĚRTLOVÁ, 2014)

1.3.5 Riadenie pracovného výkonu

Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť ako správne usmerňovať a podnecovať pracovníkov k výkonu dohodnutej práce a dosahovať tak výkonu, ktorý je vyžadovaný s pomocou systematického získavania a poskytovania spätnej väzby. Je to systematická činnosť, ktorú kontrolujú a usmerňujú manažéri, ktorí majú za úlohu splniť strategické ciele organizácie. (ARMSTRONG, 2002)

1.3.6 Zamestnanecké výhody

Pod zamestnaneckými výhodami môžeme vnímať výhody, ktoré sú spravidla nepeňažnej povahy. Zamestnávateľ ich pracovníkovi poskytuje, bez ohľadu na jeho pracovný výkon, ale z titulu jeho pracovného pomeru. Môže sa to vnímať ako výhody za to, že pracovník v danej spoločnosti pracuje. Medzi takéto výhody môžeme zaradiť napríklad: platená dovolenka, vecné dary, zľavnené stravovanie, firemné pripoistenia zamestnancov, firemný automobil, ktoré môže zamestnanec využívať aj pre osobné účely, pracovný oblek, firemné akcie apod. Tieto výhody sú poskytované pomimo pracovnej dohodnutej mzdy. (URBAN, 2017)

1.3.7 Príplatky

Berú v úvahu špeciálne okolnosti zamestnanca, ako napríklad ubytovanie v oblasti, kde sú zvýšené životné náklady, príplatky za prácu v noci, nadčasy, práca vo smenách. Zamestnávateľ vypláca tieto príplatky k základnej/dohodnutej mzde vo výške, ktorú stanoví firma alebo na základe dohody medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

(ARMSTRONG , 1999)

1.3.8 Nepeňažné odmeny

Nepeňažné odmeny neobsahujú žiadne priame platby. Môžeme tu zaradiť pocit uznania, zodpovednosti, úspechu, osobného rozvoja, autonómie. Nepeňažné odmeny môžu byť vonkajšie a vnútorné. Vonkajšie odmeny majú podobu pochvál či uznania. Vnútorné odmeny môžu mať podobu nejakých dôležitých pracovných úloh.

(ARMSTRONG , 1999)

1.4 Celková odmena

Celková odmena sa skladá z hmotných a nehmotných typov odmien. V tejto podkapitole si rozoberieme v čom spočíva celková odmena a to že vplyv na riadenie odmeňovania je veľký. (ARMSTRONG , 2007)

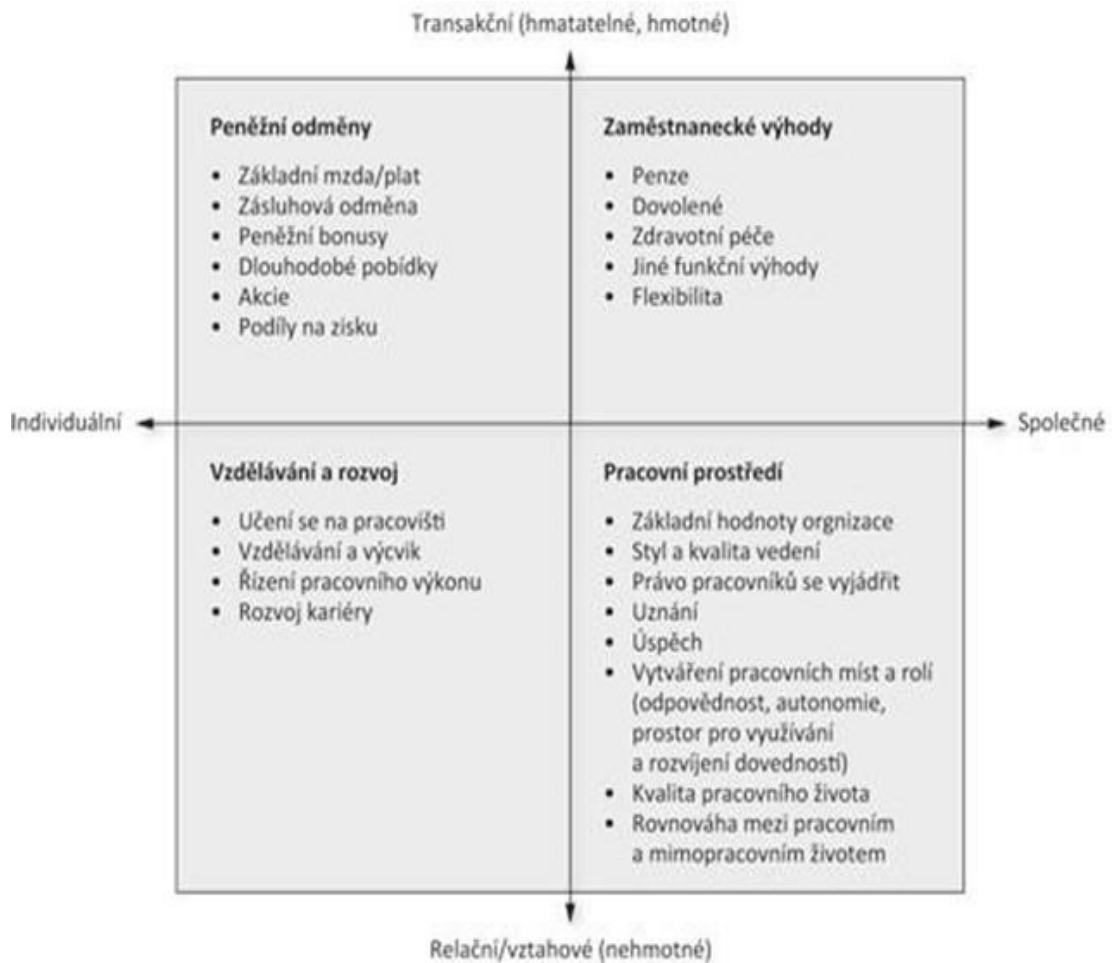
1.4.1 Výhody celkovej odmeny

Výhodami koncepcie celkovej odmeny je pomerne veľké množstvo, jedna z nich je vyšší vplyv. To môžeme vysvetliť tak, že kombinovaný efekt rôznych typov odmien ma hlbší a dlho dobejší vplyv na oddanosť ľudí. Ďalšou výhodou je zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami, keďže dobre zamestnanecké vzťahy pod vedením celkovej odmeny smerujú k optimálnemu využívaniu relačných i transakčných odmien. Flexibilita v uspokojovaní individuálnych potrebách je ďalšia výhoda, keďže na základe tejto skutočnosti je spoločnosť či firma schopná zamestnancov viac spojiť so spoločnosťou a následne na základe tohto bude spoločnosť schopná lepšie vyhovieť aj individuálnym potrebám zamestnancov. (ARMSTRONG , 2007)

1.4.2 Definícia celkovej odmeny

Celková odmena zahŕňa všetky typy odmien. Medzi tieto typy odmien patrí základná mzda či plat, zásluhová odmena, zamestnanecké výhody a ostatné vyššie spomenuté odmeny. V celkovej odmene na seba pôsobia dve primárne skupiny odmien, a to hmotné a nehmotné. Hmotné sú tie, ktoré sa týkajú peňažných odmien a zamestnaneckých výhod. Medzi nehmotné patria výhody typu vzdelávania (vzdelávacích kurzov apod.) osobný rozvoj, zážitky a skúsenosti. Pod pojmom celková odmena nie je potrebné chápať iba

odmeny, ktoré sú vyjadrené peniazmi alebo inými materiálnymi hodnotami. Vytvorením zábavného a pohodového pracovného prostredia, vieme zvýšiť efektivitu aj chuť pracovať, zvýšiť motiváciu, tvorivosť, výkonnosť či kreativitu.



Obrázok 2 Model celkovej odmeny

(ARMSTRONG , 2007 s. 522)

Z obrázku, ktorý je modelom celkovej odmeny plynie skutočnosť, že transakčné (hmatateľné, hmotné) odmeny sú najdôležitejšou časťou odmeňovania, keďže zaisťujú základné potreby zamestnanca. Základná mzda či plat, hrajú najdôležitejšiu úlohu. Základná mzda či plat, môžu byť doplnené ďalšími transakčnými odmenami, záleží ale na finančných možnostiach zamestnávateľa. Relačné odmeny, ktoré chápeme ako nehmotné odmeny, môžeme rozdeliť na vzdelávanie a rozvoj a pracovné prostredie. (ARMSTRONG , 2007)

1.4.3 Transakčné odmeny

Vo väčšine podnikov sú využívané iba peňažné stimuly, ale taktiež existuje aj veľké množstvo nepeňažných stimulov, ktoré nie sú veľmi obľúbené a nie sú až tak využívané. Peňažné odmeny môžu byť pevné a pohyblivé. Medzi pevné zložky radíme napríklad plat, pevné zložky sú dané dopredu. K pevným zložkám priradzujeme zložky pohyblivé, ktoré sú odmenou za dobre vykonanú prácu. K pohyblivým zložkám priradzujeme príplatky, osobné ohodnotenia či odmeny. (TOMŠEJ , 2020) Typy transakčných odmien sme si popísali v kapitole 1.3.4. až 1.3.7.

1.4.4 Relačné odmeny

Relačné odmeny majú podobu nehmotnej odmeny. Relačné odmeny zahŕňujú napríklad pomoc, pri rozvoji kariéry. Je to prepojené aj s procesom získavania talentovaných ľudí. Forma nepeňažného uznania môže byť prejavená aj rešpektom, úctou od ostatných pracovníkov či ľudí. Medzi ďalšie relačné odmeny môžu byť zľavnené stravovanie, platená dovolenka, možnosť využívania služobného automobilu na súkromné účely, vecné dary apod. Medzi nehmotné výhody môžeme zaradiť povýšenie zamestnanca, preplatené vzdelávacie kurzy či školenia. Formálne uznanie je tiež formou odmeny. Menšie spoločnosti majú lepšie podmienky pre udeľovanie týchto odmien, keďže vzťahy v menších firmách sú viac „rodinné“. Zamestnávateľ pozná lepšie svojich pracovníkov, čím dokáže lepšie odhadnúť povahu, potreby, životne ciele daného pracovníka. (KOUBEK, 2007)

1.4.4.1 Vzdelávanie a rozvoj

Je to zložka, ktorá je nedefinovaná peňažnou čiastkou. Pod vzdelávanie a rozvoj patrí učenie sa na pracovisku, vzdelávanie a výcvik, riadenie pracovného výkonu, či rozvoj kariéry. Sú to preplatené vzdelávacie programy, ktoré sú poskytované zamestnávateľom. Môže sa jednať aj o iné ako osobný rozvoj či vzdelávanie ale aj napríklad disciplína, pracovná morálka, či učenie ako jednať s ľuďmi. (ARMSTRONG, 2002)

1.4.4.2 Pracovné prostredie

Do pracovného prostredia zaradzujeme základné hodnoty organizácie, štýl a kvalita vedenia, právo vyjadrenia pracovníkov, uznanie, úspech apod. Pracovné prostredie je prostredie fyzické i ľudské, v ktorom prebieha určitá činnosť alebo práca. Je prostredie

v ktorom sa uskutočňuje zamestnanie. Môže byť viac alebo menej dobré. Dôležitosť kvalitného pracovného prostredia v spoločnosti je nevyhnutnosť.

Pracovníci by taktiež mali obdržať spätnú väzbu ohľadom ich výkonnosti a taktiež hodnotenie vlastného výkonu. Týmto spôsobom sa dá zvýšiť efektivita práce a oddanosť zamestnancov. (BARRY, 2006)

1.5 Systém uznávania a pochvál

Môžeme to chápať ako systémy, ktoré zaisťujú aby jednotliví pracovníci boli uznávaní na základe ich úspechu, čo by ich malo dotlačiť k lepšej produktivite. Uznanie a pochvaly môžu mať významnú súčasť celkovej odmeny a takisto zlepšujú celý systém odmeňovania. Medzi základné typy uznania môžeme zaradiť osobné pochvaly a uznania, verejné uznania a pochvaly, formálne uznania či pochvaly. (ARMSTRONG, 2009)

1.5.1 Typy uznania a pochvál

Uznania a pochvaly môžu prispieť ku lepšej pracovnej výkonnosti zamestnancov. Pochvaly na dennej báze na pracovisku by mali udeľovať manažéri svojim zamestnancom. Za dobrého manažéra či lídra vieme označiť toho, kto vie podať spätnú väzbu svojím pracovníkom, pozná svojich zamestnancov, dokáže spravodlivo sledovať a dostatočne ohodnotiť ich denné výkony. Udelenie pochvaly môže byť podané ústnou formou alebo písomnou formou. Malo by ku ním prísť krátko po tom čo bola dobre odvedená vykonaná práca. Ďalším spôsobom je verejné uznanie či pochvaly. Tieto pochvaly bývajú udeľované za väčšie úspechy, za efektívny prínos v dlhodobom časovom úseku. Vieme tu zaradiť ocenenia pracovníka mesačne nejakou odmenou. Formálne uznania a pochvaly môžu byť ďalším typom uznania, ktorý dáva pracovníkom hmatateľné nástroje uznania, ktoré môžu mať podobu daru, poukážok, či výletu. (ARMSTRONG, 2007)

1.6 Pracovná spokojnosť

Úroveň pracovnej spokojnosti je ovplyvnená vnútornými a vonkajšími faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou a mierou, v akej sú jedinci vo svojej práci úspešní či neúspešní. Pracovná nespokojnosť je taká kedy pracovník či zamestnanec nerád chodí do svojej práce, nemá ju rád. Je veľké množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú

pracovnú spokojnosť. Sú to napríklad priehľadná organizačná a personálna politika, jasné a priemerne určené ciele vlastnej práce, rôznorodá práca, možnosť vlastnej kontroly nad svojou prácou, príležitosť využitia vlastných schopností a skúsenosti pri svojej práci, finančné ohodnotenie, spolupráca a medziľudské vzťahy apod. Faktory, ktoré zasa negatívne ovplyvňujú pracovnú spokojnosť, z čoho sa stáva pracovná nespokojnosť je tiež hodný počet. Patrí tam napríklad pracovný stres, zle vzťahy na pracovisku medzi spolupracovníkmi či dokonca s vedením, veľké pracovné nároky na zamestnanca, veľká záťaž v práci. (PILAŘOVÁ, 2008)

1.6.1 Miera pracovnej spokojnosti

Štandardnou formou ako zistiť spokojnosť zákazníkov je prostredníctvom dotazníka. Dotazníky bývajú situované do blokov, sú zamerané na rôzne faktory. Výsledky dotazníka majú mapovať aký majú zamestnanci prístup k práci a k faktorom, ktoré majú veľký vplyv na ich spokojnosť. (ARTHUR, 2010)

Dotazníkom vieme od zamestnancov obvykle anonymne získať pozitívne či negatívne výpovede. Tieto odpovede z dotazníka majú byť nápomocné overiť trendy spokojnosti alebo naopak aj nespokojnosti, ktoré pracovníkom neprekážajú alebo naopak prekážajú. Ak je príliš veľká spokojnosť či nespokojnosť považuje sa to za škodlivé. Správna situácia, ktorá by mala nastať je mierna spokojnosť, keďže vždy je čo zlepšovať a zároveň aj takzvaná zdravá nespokojnosť. (VAJNER, 2007)

Ďalšou metódou ako merať spokojnosť pracovníkov je metóda kritických udalostí. Táto metóda sa zaoberá popisom udalostí, ktoré ukážu spokojnosť alebo naopak nespokojnosť. Ďalšou metódou, ktorou vieme zistiť mieru spokojnosti je interview. Využíva sa v prípade, že chceme zistiť hlbšie a podrobnejšie dôvody pracovnej spokojnosti či nespokojnosti. Pri interview hrá rolu finančná či časová náročnosť. (BĚLOHLÁVEK , 2016)

1.7 Mzdové formy

1. Časová mzda

Časová mzda je jedna z najpoužívanejších foriem mzdy. Časová mzda môže byť hodinová, týždenná, alebo mesačná. Zamestnanec dostáva túto mzdu za prácu, ktorá mu bola pridelená. Tvorí najväčšiu časť celkovej odmeny. (MĚRTLOVÁ, 2014)

2. Úlohová mzda

Úlohová mzda predstavuje najpoužívanejšiu a najjednoduchšiu formu, pri ktorej je daný pracovník platený za konkrétnu odvedenú prácu. Úlohová práca môžeme deliť na individuálnu alebo skupinovú, a to v prípade, že sa kladie dôraz na tímovú prácu. Výhodou tejto úlohovej mzdy je ľahký výpočet mzdových nákladov alebo motivácie pracovníkov. (BLÁHA, a iní, 2005)

Úlohová mzda ma niekoľko variant a to:

- **Rovnomerná**

za každú jednotku práce sa stanoví pevná čiastka

- **Diferencovaná**

stanoví sa jedna sadzba za kus pre všetky kusy výrobkov

- **Kolektívna**

výkonové a iné normy sa stanovujú pre všetkých zamestnancov v kolektíve, výsledná mzda sa delí podľa počtu odpracovaných hodín každého jedinca ich mzdovým tarifám. (KOUBEK, 2011)

3. Podielová mzda

Podielová mzda sa využíva v službách či obchodoch a je tvorená podielom (najčastejší spôsob je percentuálny) z vykonanej práce, ktorý je následne vyjadrený v peniazoch (FRISCHMANN, a iní, 2017)

4. Zmiešaná mzda

Zmiešaná mzda je kombináciou časovej, úlohovej a podielovej mzdy. Najčastejšia kombinácia je časová s úlohovou mzdou a potom časová s podielovou mzdou. Pri kombinácii časovej a úlohovej mzdy predstavuje časová mzda odmenu za zručnosti a schopnosti zamestnanca, ktoré robí v prospech firmy a úlohová mzda je odmena za

pracovný výkon. Pri kombinácii časovej mzdy s podielovou ide o motiváciu. Táto kombinácia udáva podiel na ekonomických výsledkoch spoločnosti či daného pracoviska. (FRISCHMANN, a iní, 2017)

5. Minimálna mzda

Minimálna mzda je najnižšia dovolená mzda, ktorú musí zamestnávateľ vyplácať svojmu zamestnancovi. Nesmie byť nižšia ako je minimálna mzda, nezahrňuje plat za nadčasy, príplatok za sviatok, za nočné smeny, za práci v sťaženom pracovnom prostredí, či práca cez víkend. Minimálna mzda v Slovenskej republike je od 1.1.2023 700 EUR. Hodinová mzda je od 1.1.2023 nastavená 4,023 EUR. Oproti minulému roku narástla minimálna mzda o 54 EUR a hodinová mzda vzrástla približne o 0,3 EUR. (Dominika Pukalovič, 2022)

1.8 Faktory ovplyvňujúce odmeňovanie

Odmeňovanie je ovplyvnené radom skutočností, medzi ktoré patria napríklad vládne predpisy, životné náklady v danej oblasti, stupeň zručností a odborných znalostí súvisiace s úlohami, ktoré sú spojené s daným postavením. (ARMSTRONG , 2007)

Jeden zo zásadných faktorov, ktoré majú vplyv na výšku odmeny je úroveň zručností, skúseností, a odborných znalostí, potrebných k vykonávaniu práce na danej pozícii. Pozície kde je potrebné menej zručností, teda menej kvalifikácie, sú sadzby nastavené nižšie ako u pozícií, pri ktorých treba čiastočné zručnosti, či kvalifikáciu alebo pri pozíciách, pri ktorých je nutná úplná kvalifikácia. Táto skutočnosť môže viesť k niekoľkým rôznym triedam hodinových sadzieb, ktoré sa vzťahujú na základné úlohy, začínajúci kolektív správcov, až po obsluhy strojov a administratívny pracovníkom. Aj v rámci platených zamestnancov sa budú zvláštne mzdové sadzby vzťahovať na plat a pôžitky spojené nielen s každou funkciou, ale aj na bohaté skúsenosti a odborné znalosti, ktoré do tejto pozície môže pracovník priniesť. (KLEIBL, a iní, 2001)

1.8.1 Vnútorne faktory

Medzi vnútorné faktory, ktoré ovplyvňujú systém odmeňovania, patrí napríklad podniková kultúra, podnikanie organizácie, technika a technológie či podniková

stratégia. Politika a prax odmeňovania je ovplyvnená charakteristikami organizácie z hľadiska účelu, výrobkov a služieb, procesu alebo aj sektoru. Sektor môže byť súkromný, verejný, dobrovoľný alebo aj neziskový. (ARMSTRONG , 2007)

1.8.1.1 Podniková kultúra

Každá spoločnosť či firma má vplyv na chod podniku, najmä na politiku a prax riadenia odmeňovania. Tvoria ju zdieľané hodnoty, normy, postoje, domnienky, ktoré vedú ovplyvniť spôsob jednaní ľudí a taktiež aj spôsob vykonávania vecí. Kultúra môže byť ovplyvňovaná negatívne tak aj pozitívne. Pozitívne ju možno ovplyvniť tak, že vytvorí prostredie, ktoré je priaznivé pre vykonávanie práce, vedie to ku zlepšeniu motivácie, snahy, výkonu. Negatívna kultúra v podniku vedie ku zhoršeniu motivácie, snahy či výkonu. Zhoršuje výkonnosť a morálku a koniec koncov aj pracovný výkon. (ARMSTRONG , 2007)

1.8.1.2 Podniková organizácia

Ovplyvňuje určitú skupinu ľudí, ktorých spoločnosť zamestnáva. Ovplyvňuje taktiež mieru v akej bude vystavená budúcim zmenám a turbulenciám. Tieto faktory sa spolupodieľajú na stratégii odmeňovania. Vo verejnom sektore sa môžeme stretnúť s platovým ohodnotením, ktoré rastie s tým koľko rokov má daný pracovník odpracovaných v danej spoločnosti. (GEROPP, 2014)

1.8.1.3 Technika a technológie

Technika a technológie sú veľkou súčasťou každej spoločnosti či organizácie. Má to vplyv na vnútorné prostredie organizácie, obzvlášť na to, ako je práca organizovaná, riadená či vykonávaná. Zavádzanie novej techniky či nových technológií môže napomôcť ku zlepšeniu podmienok na pracovisku a taktiež zaviesť nové zmeny v systéme a procesov. (ARMSTRONG , 2007)

1.8.1.4 Ľudia

Ľudia sú závislí na typu podniku, jeho stratégii a taktiež aj na danej technike a technológii, ktorými spoločnosť disponuje. Cieľom je získať, vzdelávať a rozvíjať, motivovať a udržať si ľudí, ktorí majú potrebné a žiadúce schopnosti, skúsenosti, ktoré tvoria spoločnosť. (ARMSTRONG , 2007)

Podniková stratégia je skromne povedané to, kam podnik smeruje. Podniková stratégia a stratégia odmeňovania sú závislé na týchto faktoroch, mali by fungovať ako celok, ktorý bude prispievať ku plneniu podnikového plánu, ktorý má firma nastavený. (ZHUO, 2020)

1.8.2 Vonkajšie faktory

Vonkajšie prostredie silno ovplyvňuje politiku spoločnosti a systém jeho odmeňovania. Medzi vonkajšie faktory, ovplyvňujúce systém odmeňovania sa radí aj globalizácia a trendy v zamestnávaní ľudí, populačnom vývoji a taktiež aj v tržné mzdové sadzby. Vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú odmeňovanie sú globalizácia, trend v populačnom vývoji, ekonomické ukazovatele či trendy v zamestnávaní ľudí.

1.8.2.1 Globalizácia

Je vonkajší faktor, ktorý ovplyvňuje integráciu a komunikáciu s okolitým svetom, teda s inými krajinami. V neposlednom rade umožňuje domácim spoločnostiam vstup na medzinárodný trh. (VODÁK, a iní, 2011)

1.8.2.2 Trend v populačnom vývoji

Trend v populačnom vývoji, je dosť premenlivý v dnešnej modernej dobe. Jednou z najväčších zmien, ktorý prináša je globálne zníženie pôrodnosti a zvýšenie priemerného veku. Tieto veci majú negatívny vplyv na systéme odmeňovania zamestnancov. (ARMSTRONG, 2009)

1.8.2.3 Ekonomické ukazovatele

Je nutné a kľúčové sledovať ekonomické ukazovatele z dôvodu ich pôsobenia na spoločnosť a taktiež kvôli systému odmeňovania. Inflácia je jedným z najdôležitejších ukazovateľov, ktorý je potrebné sledovať. Inflácia dostatočne ovplyvňuje odmeňovanie. Taktiež je pre spoločnosť dôležité sledovať a mapovať úroveň u konkurenčných spoločností aby vedela udávať a predbehnúť trendy. (ARMSTRONG, 2009)

1.8.2.4 Trendy v zamestnávaní ľudí

Trendy v zamestnávaní ľudí ovplyvňuje akvizíciu zamestnancov. Sú určené ku lepšiemu získavaniu zamestnancov. Objavuje sa rastúci dopyt po schopnostiach či zručnostiach. Veľký dopyt je najmä po ľuďoch, ktorý majú špeciálne zručnosti, schopnosti, znalosti a informácie. (ARMSTRONG , 2007)

2 Analýza súčasného stavu

V tejto časti bakalárskej práce bude analyzovaný súčasný stav spoločnosti VLK s.r.o., budú popísané základné informácie ohľadom spoločnosti, následne bude spravená interná analýza spoločnosti, taktiež bude spravený výskum spokojnosti zamestnancov na základe dotazníku. Bude popísaný súčasný systém odmeňovania zamestnancov spoločnosti.

2.1 Základné informácie o spoločnosti

V tejto kapitole sa priblížia základné informácie týkajúce sa spoločnosti VLK s.r.o. jej charakteristiky, podnikateľská činnosť, ktorou sa spoločnosť zaoberá.

Firma vstúpila na slovenský trh v roku 2002. Poslaním spoločnosti je poskytovať komplexné služby ľuďom, ktorí trpia nejakým telesným hendikepom. Spoločnosť poskytuje služby ako napríklad odstránenie bariér v bytoch či rodinných domoch či verejných priestorov. Cieľom spoločnosti nie je len distribúcia, montáž a servis zdvíhacích zariadení pre imobilné osoby či prekonávanie architektonických bariér, ale aj informovanie ľudí ohľadom legislatívy, možností riešenia a sociálnej pomoci. Naším poslaním je pomáhať ľuďom, ktorí sú na našu pomoc odkázaní. Spoločnosť sa drží hesla „v núdzi spoznáš priateľa“ a to z dôvodu, že spoločnosť VLK s.r.o. kladie dôraz aj na starostlivosť o klientov od prvého kontaktu a počas celej životnosti zariadenia. Spoločnosť ponúka servisnú starostlivosť a pohotovosť, technickú podporu v každom regióne na Slovensku. Na Slovensku sa momentálne nachádzajú 3 kamenné pobočky a 4 servisné strediská. Montáž, servis a revízie majú na starosti kmeňoví zamestnanci a revízni technici spoločnosti. Klientom ponúka službu non-stop bezplatnej infolinky, kde poskytuje poradenstvo a technickú podporu i počas víkendov a sviatkov.

Názov spoločnosti:	VLK s.r.o.
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo spoločnosti:	Banskobystrický kraj, okres Banská Bystrica
Založenie spoločnosti:	2002

Základný kapitál:	200 000 SK korún (6 640 EUR)
Splatené:	100%
Obchodný podiel:	33%
	33%
	34,01%
Počet zamestnancov:	26
Predmet podnikania:	kúpa tovaru na účely jeho ďalšieho predaja, montáž a servis zariadení na prekonávanie architektonických zariadení, poradenská činnosť v oblasti zariadení na prekonávanie bariér opravy, odborné prehliadky, prenájom hnutel'ných vecí montáž, rekonštrukcia a údržba vyhradených technických zariadení. Apod.
Obrat:	3,96 mil. EUR
Zisk:	243 172 EUR

2.2 Poskytované služby

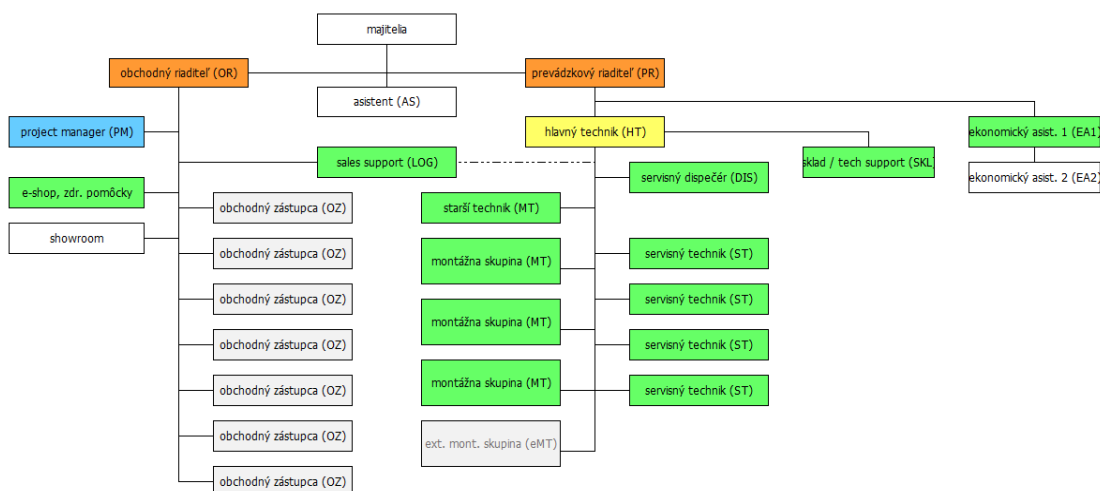
Spoločnosť VLK. s.r.o. ponúka tieto služby svojim zákazníkom

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej činnosti
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej činnosti
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod): zariadenia na prekonávanie architektonických bariér pre nevládne osoby
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod): zariadenia na prekonávanie architektonických bariér pre nevládne osoby

- Montáž a servis zariadení na prekonávanie architektonických bariér pre nevládne osoby okrem výťahov v rozsahu voľnej činnosti
- Poradenská činnosť v oblasti zariadení na prekonávanie architektonických zariadení pre nevládne osoby
- Uskutočňovanie stavieb a ich zmien
- Vypracovanie dokumentácie a projektu jednoduchých stavieb, drobných stavieb a zmien týchto stavieb
- Opravy, odborné prehliadky a odborné skúšky vyhradených technických zdvíhacích zariadení
- Prenájom hnutelných vecí
- Montáž , rekonštrukcia a údržba vyhradených technických elektrických zariadení
- Opravy, odborné prehliadky a odborné skúšky vyhradených technických elektrických zariadení
- Údržba motorových vozidiel bez zásahu do motorickej časti vozidla
- Montáž a rekonštrukcia a údržba vyhradených technických zariadení- zdvíhacích

2.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Vo spoločnosti momentálne pracuje 24 zamestnancov. Spoločnosť ma 2 majiteľov. Budú rozobrané jednotlivé pracovné pozície v spoločnosti. Spoločnosť zamestnáva niekoľko technikov, obchodných zástupcov, ekonomických asistentov. Jednotlivé pracovné pozície, či organizačnú štruktúru nám načrtne nasledujúci graf, ktorý je vyhotovený ako obrázok.



Obrázok 3 Hierarchia spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.4 Pracovné pozície v spoločnosti VLK s.r.o.

V spoločnosti pracuje 26 zamestnancov plus 2 majitelia. Podľa počtu zamestnancov a ročného obratu, ktorý nepresahuje viac ako 10 miliónov EUR, sa jedná o malú spoločnosť či podnik.

2.4.1 Obsadenie jednotlivých pozícií

Tabuľka 1 Obsadenie jednotlivých pozícií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pracovné pozície	Počet zamestnancov na danej pozícii	Percentuálny zastúpenie na danej pozícii
Majitelia	2	7,14%
Obchodný riaditeľ	1	3,57%
Prevádzkový riaditeľ	1	3,57%
Asistent	1	3,57%
Projektový manažér	1	3,57%
Showroom	1	3,57%

Obchodný zástupca	7	25%
Sales support	1	3,57%
Hlavný technik	1	3,57%
Starší technik	1	3,57%
Montážna skupina	3	10,72%
Servisný dispečer	1	3,57%
Servisný technik	4	14,28%
Sklad/ tech support	1	3,57%
Ekonomický asistent 1	1	3,57%
Ekonomický asistent 2	1	3,57%

V tabuľke je ukázaná obsadenosť jednotlivých pozícií, ktoré vo spoločnosti VLK s.r.o. nájdeme. Ku každej pozícií je vypísaný počet zamestnancov, ktorý na danej pozícií pôsobia. V tabuľke ja znázornené taktiež aj percentuálne obsadenie jednotlivých pracovných pozícií.

2.4.2 Úlohy a náplň práce na jednotlivých pracovných pozíciách

Majitelia, ktorých je vo firme VLK s.r.o. percentuálne zastúpenie presne 10,34% a počtovo traja, majú za úlohu konzultovať s ekonomickým oddelením, či svojimi riaditeľmi chod spoločnosti. Ich ďalšia úloha je taktiež aj ich reprezentatívna funkcia, ktorú by mal každý správny majiteľ plniť.

Obchodný riaditeľ je zodpovedný za oblasť marketingu či obchodu spoločnosti. Úlohou obchodného riaditeľa je zodpovedať za marketing, riadenie vzťahov so zákazníkmi, predaj výrobkov a predaj ponúkaných služieb. Spolu s majiteľmi spoločnosti komunikuje a konzultuje ohľadom stratégie predaja výrobkov a služieb v budúcnosti. Ďalšími úlohami obchodného riaditeľa v spoločnosti je plánovanie, vedenie, organizovanie, či rozhodovanie, kontrola ľudí, zbieranie informácií o konkurencii a podobne.

Prevádzkový riaditeľ už ako z názvu môžeme počuť, je zodpovedný za chod prevádzky. Prevádzkový riaditeľ, u nás je zodpovedný za dennodenné fungovanie prevádzky spoločnosti. Patrí u nás medzi najvyššie postavených manažérov v celej spoločnosti. Jeho úlohy sú podobné a úzko spojené s úlohami obchodného riaditeľa. Má za úlohu viesť, kontrolovať, organizovať, rozhodovať, či kontrovať ľudí, ktoré sa dejú každý deň na prevádzke.

Asistent a jeho úloha spočíva v tom aby majiteľom, obchodnému a prevádzkovému riaditeľovi sa staral o administratívu, plánovanie a dohadovanie schôdzok, uvítanie a postaranie sa o obchodných partnerov, príprava občerstvenia a podobne.

Projektový manažér zodpovedá za plánovanie, organizovanie a riadenie projektu. Má kontrolu nad daným projektom a dohliada nad tým aby boli dosiahnuté projektové ciele. Taktiež ma za úlohu dohliadať na to, aby daný projekt bol dokončený v stanovený termín.

Showroomer ma za úlohu vzhľad a prípravu predvážiacich priestorov spoločnosti. Ma za úlohu predvážať výrobky, ktoré sú určené na ďalší predaj. V prípade spoločnosti VLK s.r.o. ma za úlohu predstaviť produkty, určené k predaju.

Obchodný zástupca zastupuje spoločnosť v obchodných záležitostiach. Stará sa o veci ohľadom nákupu a predaja výrobkov, tovaru a služieb. Ponúka a predáva služby a výrobky zákazníkom, či odovzdáva informácie zákazníkom. Ma za úlohu volať klientom, chodiť na schôdzky, pomáhať pri cenotvorbe produktov a služieb.

Sales support manažér ma za úlohu odovzdávať pravidelne report z predajov. Má taktiež za úlohu analyzovať predajné ceny, tvorbu cenníkov, nastaviť a udržiavať ceny.

Hlavný technik má za úlohu riešiť funkčnosť našich ponúkaných produktov. Jeho úlohou je riešiť problémy zákazníkov s produktami a zasielať oprávnené osoby za zákazníkmi s opravou či údržbou zakúpených produktov.

Starší technik je technik, ktorý ma najväčšie schopnosti a najväčšie skúsenosti s údržbou výrobkov. Jeho úlohou je chodiť so svojou skupinou za zákazníkmi a riešiť problém s výrobkami. Zodpovedá sa hlavnému technikovi.

Montážna skupina v spoločnosti VLK s.r.o. ma za úlohu inštaláciu produktov doma u zákazníkov, alebo u firmách, obchodoch, či u iných zákazníkov, ktorí si zakúpia výrobky v tejto spoločnosti.

Servisný dispečer ma za úlohu posielat' servisných technikov za zákazníkmi, ktorý majú problém so svojimi produktami, ktoré boli zakúpené v spoločnosti.

Servisný technik ma za úlohu splniť a opraviť problémy s produktami u zákazníkov.

Skladník- tech supporter ma za úlohu dohliadnuť nad produktami, ktoré spoločnosť momentálne má na sklade, informovať o malých počtoch daných výrobkov, starať sa o bezpečné, správne skladovanie výrobkov.

Ekonomický asistent 1 má za úlohu prácu s počítačom, vystavenie a odosielanie faktúr odoberateľom, komunikácia s externou účtovou firmou, správu pohľadávok, telefonická a emailová komunikácia s vedením firmy, zúčastniť sa na firemných poradách.

Ekonomický asistent 2 má prakticky rovnakú úlohu ako ekonomický asistent prvej úrovne, ale taktiež ma väčšiu zodpovednosť, väčšie skúsenosti či schopnosti.

2.5 Aktuálny systém odmeňovania na jednotlivých pracovných pozíciách v spoločnosti

V tejto časti analyzujeme systém odmeňovania spoločnosti VLK s.r.o. Je tu načrtnuté, aké transakčné a relačné odmeny spoločnosť využíva vo svojom systéme odmeňovania. Hlavným cieľom spoločnosti, je správne a dostatočné nastavené ohodnotenie na každej pracovnej pozíciách. Správnym nastavením miezd si chce firma udržať svojich zamestnancov, aby neprechádzali ku konkurencii a taktiež, získať nových šikovných a kvalitných pracovníkov. Spoločnosť berie systém odmeňovania veľmi zodpovedne a uvedomuje si, že správny systém odmeňovania dokáže splniť ich ciele. Majitelia a samotná spoločnosť sa snaží nastaviť mzdy aj na základne rastúcej inflácie.

2.5.1 Mzdy na jednotlivých pozíciách v spoločnosti

Každá pracovná pozícia má určenú danú sadzbu za mesiac. Mzda pre každého pracovníka vychádza z tabuliek, ktoré nastavila spoločnosť na základe minimálnej mzdy k 1.1.2023, ktorá činí 700 EUR a taktiež aj na stupni náročnosti danej pracovnej pozície. Spoločnosť má tabuľkový systém odmeňovania, ktoré sa posudzuje na základe náročnosti, obťažnosti práce.

Tabuľka 2: stupne náročnosti práce a ich ohodnotenie

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa určenia spoločnosti)

Stupne náročnosti	Stručná charakteristika stupňov náročnosti	min. mzda 2023: 700 EUR / 4,023 EUR hod.
1.	najjednoduchšie práce	700 EUR / 1,0
2.	jednoduché práce	816 EUR / 1,2
3.	jednoduchšie odborné práce	932 EUR / 1,4
4.	zložitejšie odborné práce	1048 EUR / 1,6
5.	konceptné, systémové práce	1164 EUR / 1,8
6.	najzložitejšie práce	1280 EUR / 2,0

V tabuľke sú vyobrazené stupne náročnosti, ktoré charakterizujeme a určujeme od najjednoduchších až po najzložitejšie práce.

Najjednoduchšie práce sú ohodnotené najnižšou možnou mzdou, ktorá vychádza zo zákona, a to je najnižšia minimálna mzda určená Slovenskou republikou pre rok 2023, ktorá sa rovná 700 EUR, čo je približne 4,023 EUR na hodinu.

Druhý stupeň označujeme ako práce jednoduché práce a tie majú hranicu odmeny 816 EUR.

Tretí stupeň pomenúvame ako jednoduchšie odborné práce a tie sú ohodnotené mzdou 932 EUR.

Štvrtý stupeň náročnosti zaradzujeme už medzi zložitejšie odborné práce. Keďže na tento druh práce potrebuje pracovník už istý druh vzdelania či skúseností je ohodnotený niečo cez hranicu 1000 EUR za mesiac.

Piaty stupeň už sú koncepčné a systémové práce, na ktoré treba odborné znalosti. Práve preto je tento typ náročnosti práce ohodnotený už čiastkou ktorá presahuje hranicu 1100 EUR.

Posledný šiesty stupeň náročnosti práce, ktoré označujeme ako najzložitejšie sú zároveň aj najlepšie ohodnotené, ktoré sú ohodnotené mzdou až 1280 EUR.

Tabuľka 3: ohodnotenie jednotlivých prac. poz. v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa tabuľkového systému spoločnosti)

	základná	osobné	spolu	min
asistent (AS)	750	100	850	816
ekonomický asist. 2 (EA2)	750	350	1100	816
ekonomický asist. 1 (EA1)	900	400	1300	932
servisný dispečer (DIS)	600	600	1200	932
sales support (LOG)	750	350	1100	932
sklad / tech support (SKL)	850	350	1200	932
showroom	750	200	950	816
hlavný technik (HT)	1200	400	1600	1048
project manager (PM)	1000	600	1600	1164
prevádzkový riaditeľ (PR)	3000		3000	1280
obchodný riaditeľ (OR)	3000		3000	1280
starší technik (MT)	900	500	1400	932
servisný technik (ST)	900	350	1250	932
montážna skupina (MS)	900	350	1250	932
obchodný zástupca (OZ)	1000	1000	2000	1048

Na základe tejto tabuľky vieme, aké ohodnotenie má daná pracovná pozícia v spoločnosti. Tabuľka nám znázorňuje, aká je minimálna mzda na danej pracovnej pozícii a taktiež nám určuje osobné ohodnotenie, ktoré sa pridáva ku celkovému mesačnej mzde. Ako môžeme vidieť, najmenšie ohodnotenie ma asistent, ktorý má mesačné ohodnotenie spolu 850 EUR. K minimálnej mzde 750 EUR je pridaných 100 EUR ako osobné ohodnotenie. Ako druhé najnižšie ohodnotenie môžeme vidieť u pracovníka Showroomu, ktorý má o 100 EUR viac ako asistent. 750 EUR je základná mzda, ku ktorej sa pridáva 200 EUR. Servisný dispečer a pracovník sklad útech supportu si mesačne zarobia v spoločnosti 1200 EUR. O celých 100 Eur menej si zarobí pracovník označovaný ako Sales support. Hlavný technik a projektový manažér si mesačne zarobia 1600 EUR. Montážna skupina, servisný technik a starší technik majú mesačnú mzdu od 1250-1400 EUR. Druhá najlepšie ohodnotená pracovná pozícia vo firme je ohodnotená mesačnou mzdou až 2000 EUR, na ktorú si príde obchodný zástupca. Obchodný riaditeľ a prevádzkový riaditeľ na základe svojich skúsenosti a vzdelania si v spoločnosti VLK s.r.o. prídu na mesačnú mzdu 3000 EUR.

2.5.2 Peňažné a nepeňažné odmeny

Jednotlivé pracovné pozície sú ohodnotené pevnou čiastkou, ktorú určilo vedenie spoločnosti. Určené mzdy sú vyplácané vždy na bankový účet, ktorý si zamestnanec určil, a sú vyplácané v druhej polovici nasledujúceho kalendárneho mesiaca, väčšinou k 16. dňu v mesiaci. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť ako sa vyvíjala mzda na jednotlivých pracovných pozíciách v rokoch 2018-2022. Peňažné odmeny, ktoré v tabuľke môžeme vidieť sú uvedené v eurách.

Tabuľka 4 Vývoj mzdy v spoločnosti VLK s.r.o.

Zdroj: Vlastné spracovanie (Majiteľ spoločnosti)

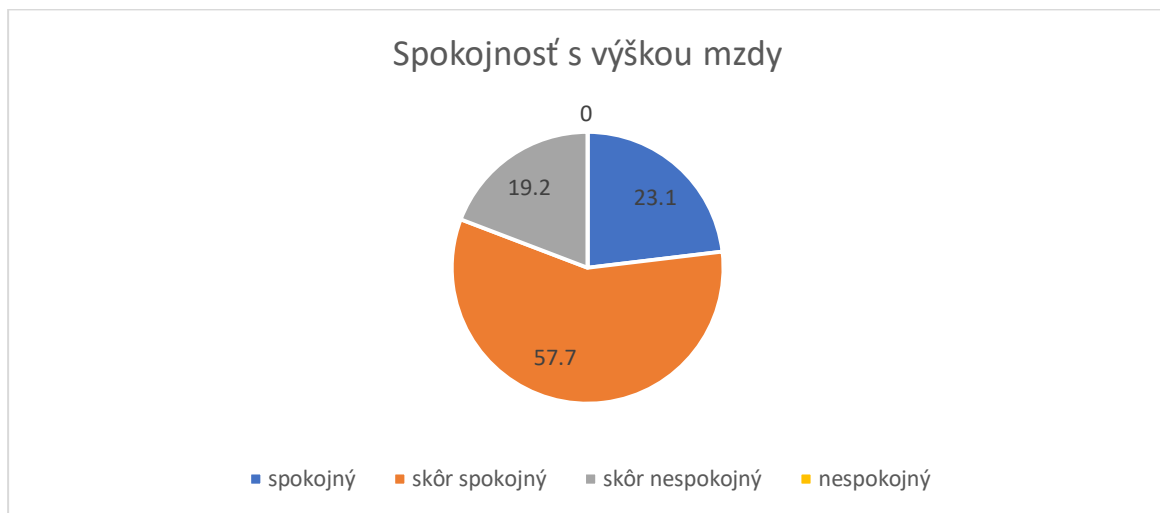
Pracovná pozícia	2018	2019	2020	2021	2022
Asistent	730	750	775	800	820
Ekonomický asistent 2	860	890	930	980	1040
Ekonomický asistent 1	1070	1125	1170	1220	1260

Servisný dispečer	1010	1055	1090	1130	1160
Sales support	860	890	930	980	1040
Sklad/ tech support	1010	1055	1090	1130	1160
Showroom	780	810	850	880	915
Hlavný technik	1360	1400	1450	1510	1555
Project manager	1380	1410	1460	1500	1545
Prevádzkový riaditeľ	2420	2530	2670	2790	2900
Obchodný riaditeľ	2420	2530	2670	2790	2900
Starší technik	1100	1165	1200	1260	1330
Servisný technik	980	1050	1100	1145	1195
Montážna skupina	980	1050	1100	1145	1195
Obchodný zástupca	1580	1660	1760	1800	1900

2.5.2.1 Spokojnosť zamestnancov s výškou mzdy

Na základe dotazníku, ktorý som vytvoril pre zamestnancov spoločnosti VLK s.r.o. vyplýva, že s vyplácanou mzdou, ktorú zamestnanci dostávajú od 1/2023 je prevažná

väčšina skôr spokojná. 23,1 percento zamestnancov plne spokojných s vyplácanou mzdou a necelých 20% zamestnancov skôr nespokojných.



Graf 1 Spokojnosť s výškou mzdy

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.5.2.2 Zamestnanecké výhody v spoločnosti Vlk s.r.o.

V spoločnosti VLK s.r.o. využívajú zamestnanci niekoľko výhod. V následných podkapitolách si rozoberieme výhody, ktoré sú poskytnuté zamestnancom spoločnosti VLK s.r.o.

2.5.2.2.1 Pracovné prostredie

Sídlo spoločnosti sa nachádza približne 10 km od väčšieho mesta. Zamestnanci spoločnosti teda pracujú v malej dedinke, kde každý deň dochádzajú a vykonávajú prácu, na ktorú boli najatí. Keďže pracovné stredisko sa nenachádza v úplnej alebo dostatočnej blízkosti väčšieho mesta, môže sa zdať, že zamestnanci nemajú vytvorené dostatočné podmienky na potrebné stravovanie. V blízkosti sídla spoločnosti sa nachádzajú aj rôzne ďalšie firmy, ktoré majú iné podnikateľské zameranie. Z tohto dôvodu, že v blízkosti sa nachádza viacero firiem a je tam veľká cirkulácia pracujúcich ľudí, ktorí každý deň dochádzajú do práce, boli vybudované 2 reštaurácie. Taktiež spoločnosť ponúka svojim zamestnancom možnosť využívania firemnej kuchyne, kde majú možnosť ohriať si svoje jedlo mikrovlnnej rúre, ktoré si priniesli z domu. Taktiež môžu využívať zamestnaneckú

chladničku, kávovar či kanvicu. Tento benefit vyhovuje veľkému množstvu zamestnancov.

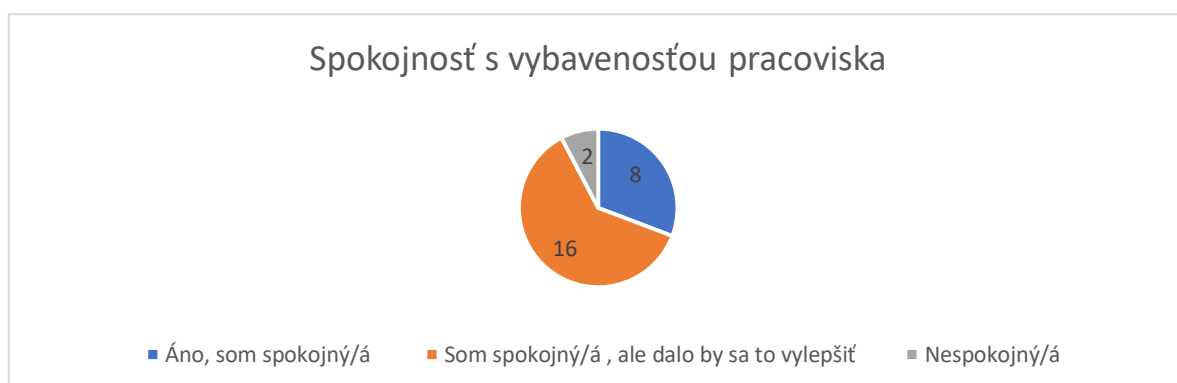


Graf 2 spokojnosť s možnosťami stravovania

Zdroj: Vlastné spracovanie (na základe dotazníku)

Na základe grafu vyššie môžeme vidieť, že prevažná väčšina je spokojná s možnosťami stravovania.

Pracovisko spoločnosti VLK s.r.o. je podľa konateľa spoločnosti dostatočne vybavené zariadením, ktoré môžu zamestnanci, každý deň využívať. Zamestnanci majú možnosť parkovania priamo v areáli pracoviska, majú možnosť využívania spoločenských priestorov, zamestnaneckej kuchyne a podobne. Konateľ spoločnosti sa taktiež zmienil o tom, že vždy je čo vylepšovať. V nasledujúcom grafe môžeme vidieť spokojnosť zamestnancov s vybavenosťou priestorov spoločnosti. Z 26 opýtaných je 8 zamestnancov spokojných, 16 zamestnancov by niečo vylepšili a 2 zamestnanci sú nespokojní s vybavenosťou pracoviska.

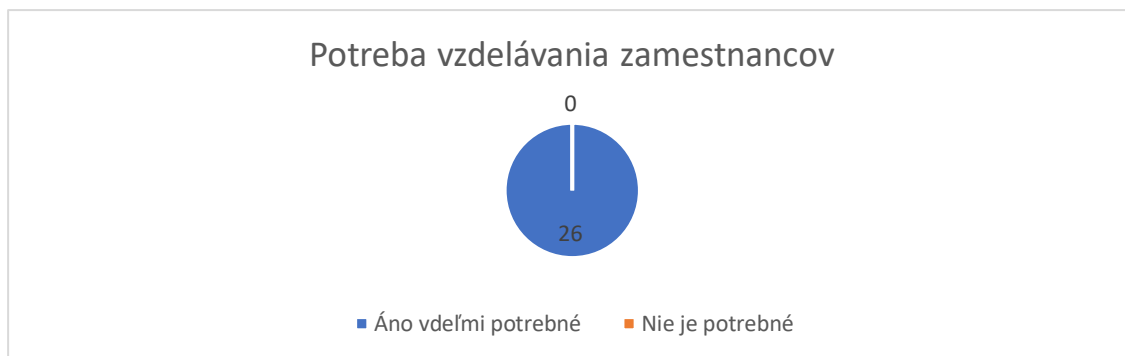


Graf 3 Spokojnosť s vybavenosťou pracoviska

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.5.2.2.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

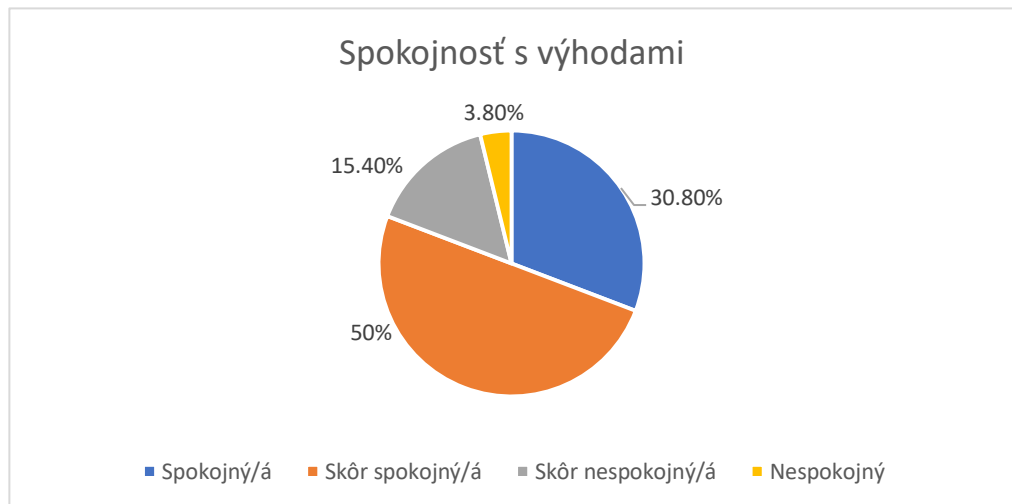
Nedeliteľnou súčasťou zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti je ich vzdelávanie. Je nutnosť aby v spoločnosti pracovali vyškolení zamestnanci, ktorí budú vedieť riešiť rôzne situácie spojené s výkonom práce. Firma sa sústreďuje na montáž a inštaláciu zariadení pre ťažko zdravotne postihnutých ľudí a je nesmierne dôležité aby zamestnanci vedeli dostatočne dobre vykonávať prácu, ktorá pomôže zákazníkom so službami, ktoré si v spoločnosti objednali. Pri nástupe nových zamestnancov do firmy, školí daných zamestnancov v oblasti montáži, alebo iných potrebných zručností, ktoré sú nevyhnutné na výkon tejto práce. Na otázku či je nutnosť vzdelávania zamestnancov, ktorí vo firme už pracujú sa zhodli všetci jednoznačne.



Graf 4 Potreba vzdelávania zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spomínané výhody pracovného prostredia, vybavenosťou pracoviska či vzdelávanie je nesmierne dôležité pre mnoho zamestnancov. Na základe dotazníku a 26 opýtaných zamestnancov sú výsledky znázornené v nasledujúcom grafe. Spokojných či skôr spokojných je vyše 80% zamestnancov spoločnosti VLK s.r.o.. Iba 1 zamestnanec spoločnosti vlk, nie je spokojný s výhodami, ktoré dostáva. Zamestnanci, ktorí nie sú úplne spokojní s výhodami je niečo pod 20%. Aj to je dosť veľké číslo, a môže to byť spojené aj tým, že zamestnanci, ktorí pracujú dlhšie v spoločnosti, by radi videli či zaviedli niečo nové. Na to aby bola väčšia spokojnosť, je nutné aby spoločnosť VLK s.r.o. neustále pracovala na tom, aby ich zamestnanci boli čo naviac spokojní, a tým pádom vylepšovala podmienky na pracovisku, ktoré mi prezentoval sám konateľ spoločnosti.



Graf 5 spokojnosť s výhodami v spoločnosti VLK s.r.o.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Konateľ spoločnosti VLK s.r.o. sa vyjadril aj k tomu, že spoločnosť je momentálne v situácii kedy si nemôže dovoliť veľké investície do technológií či vylepšovaniu pracoviska. To najmä z dôvodov, ktoré našu spoločnosť trýznili posledné roky. Spoločnosť si taktiež musela prejsť obdobím Covidu, ktoré takmer 2 roky malo veľký dopad na pôsobenie spoločnosti, a taktiež aj posledné obdobie, kde je vysoký nárast inflácie z dôvodu vojny na Ukrajine. Konateľ spoločnosti taktiež verí, že firma VLK s.r.o. je silná firma, ktorá hoci prechádza ťažším obdobím, aj napriek tomu bude schopná aj naďalej zvládať a napredovať, a verí že s rastúcimi tržbami, bude schopná investovať do vecí, ktoré budú určené pre zamestnancov, ktorí to budú brať ako výhody, pre ktoré budú zamestnanci spokojnejší.

2.5.2.2.3 Teambuilding

Teambuilding v spoločnosti nie je častý a pravidelný. Každoročne spoločnosť organizuje vianočný večierok, ktorý je braný ako takzvaný teambuilding. Počas vianočného večierku je pripravený program, zábava, utužujú sa vzťahy na pracovisku. Počas tejto akcie sa prezentujú dosiahnuté výsledky za daný rok, teda hodnotí sa uplynulé obdobie. Taktiež sa stanovia a prezentujú ciele na nasledujúci rok, očakávania majiteľa. Táto udalosť je plne hradená spoločnosťou. Firma zarezervuje miesto v reštaurácii, či nejakom podniku, kde majú zamestnanci hradený komplet catering. Počas tejto akcie majú zamestnanci právo vyjadriť svoj názor na uplynulý rok, majú právo ohodnotiť spoločnosť aj samotných riaditeľov či majiteľov.

2.5.3 Zhrnutie súčasného stavu systému odmeňovania

Pozitívnu vecou je to, že na základe dotazníku vieme to, že zamestnanci aj keď prejavujú isté náznaky nespokojnosti, nie je to nič, čo by bolo kritické. Zamestnanci sú spokojní s niektorými výhodami, ktoré im spoločnosť ponúka. Negatívom je to, že stále sú tam iste nedostatky, ktoré by sa dali odstrániť a na ktorých by vedela spoločnosť zapracovať. Nižší počet zamestnancov nám vytvára celkom dôstojný pohľad na to čo by bolo treba zmeniť.

2.6 Pôsobenie vnútorných faktorov

V tejto kapitole rozoberieme faktory, ktoré pôsobia na spoločnosť z vnútra.

2.6.1 Ľudia

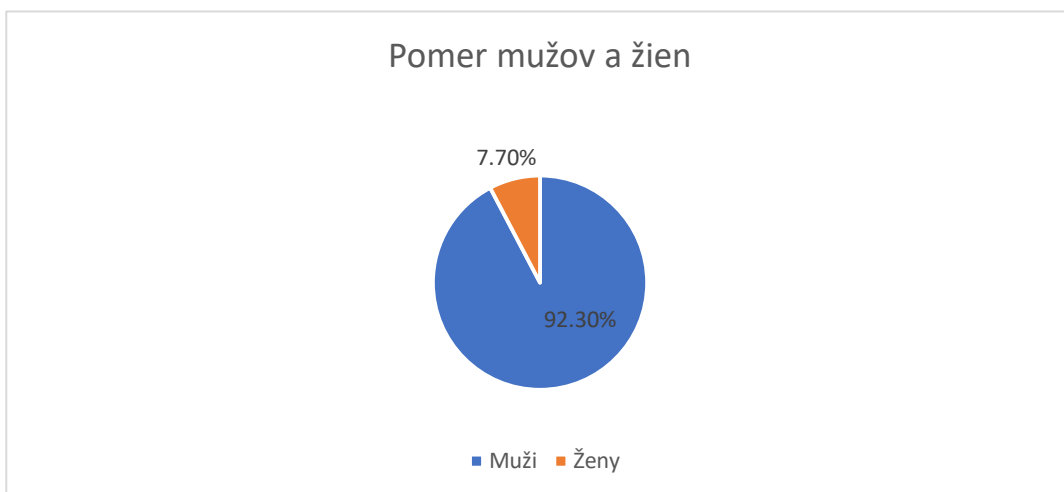
Táto časť bakalárskej práce je zameraná na pôsobenie vnútorných faktorov na spoločnosť, taktiež skúmanie demografických údajov a vývoj zamestnancov za posledné roky v spoločnosti.

Počet zamestnancov

Aktuálny počet zamestnancov, ktorí v spoločnosti VLK s.r.o. pracujú je 26 plus 2 majitelia. V kapitole 2.4.1. a 2.4.2. sme si rozobrali obsadenosť jednotlivých pozícií a popis práce, ktorú jednotlivé pracovné pozície majú za úlohu vykonávať.

Pohlavie zamestnancov

V spoločnosti na pracovných pozíciách okrem majiteľov pracuje celkom 24 mužov a 2 ženy. Hlavným dôvodom veľkého nepomeru žien oproti mužom je ten, že firma sa sústreďuje na manuálnu prácu, ktorá zahŕňa montáž, servis produktov a podobne. Ženy obsadili pracovnú pozíciu asistentky a ekonomickej asistentky. V nasledujúcom grafe je znázornený pomer mužov a žien.

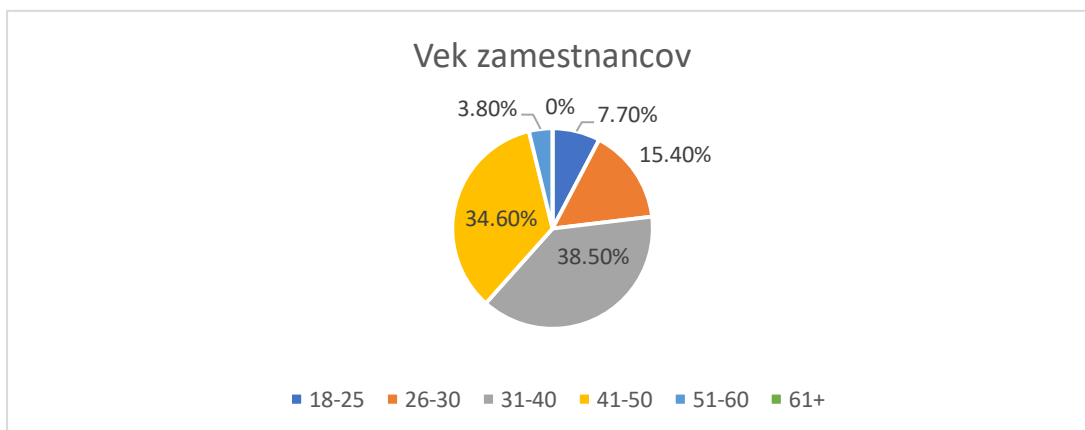


Graf 6 Pohlavie zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vek zamestnancov

V spoločnosti VLK s.r.o. pracuje niekoľko vekových kategórii. V nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že najväčšie zastúpenie vo firme majú zamestnanci vo veku 31 až 40 rokov, druhé najväčšie zastúpenie ma generácia od 41-50 rokov. Tieto dve vekové kategórie tvorí 19 zamestnancov. Jeden zamestnanec sa radí do kategórie 51+ rokov.



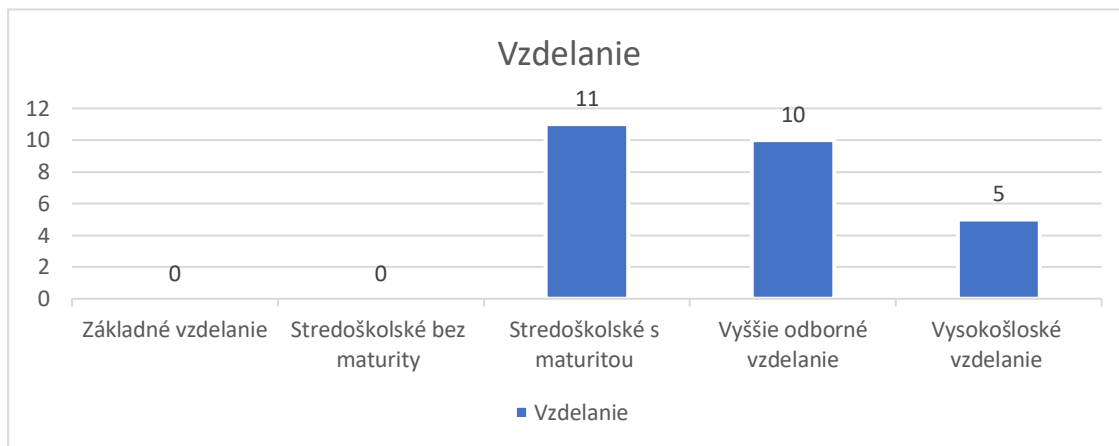
Graf 7 Vek zamestnancov v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tento graf, ktorý nám udáva percentuálny počet zamestnancov vo firme, hovorí aj o tom, že spoločnosť je vekovo vyrovnaná, a preto v nej nie sú veľké generačné rozdiely.

Vzdelanie zamestnancov

Keďže spoločnosť má prevažnú väčšinu zamestnancov, ktorí potrebujú technické a manuálne zručnosti, nie je vysokoškolské vzdelanie povinnosťou. Odborné vzdelanie je plusom, ale nie je nutné na týchto pracovných pozíciách. Vysokoškolské vzdelanie, je nutné na pracovných pozíciách ako sú prevádzkový či obchodný riaditeľ. V dotazníku pre zamestnancov sme zistili úrovne vzdelania, ktorými disponujú zamestnanci spoločnosti.



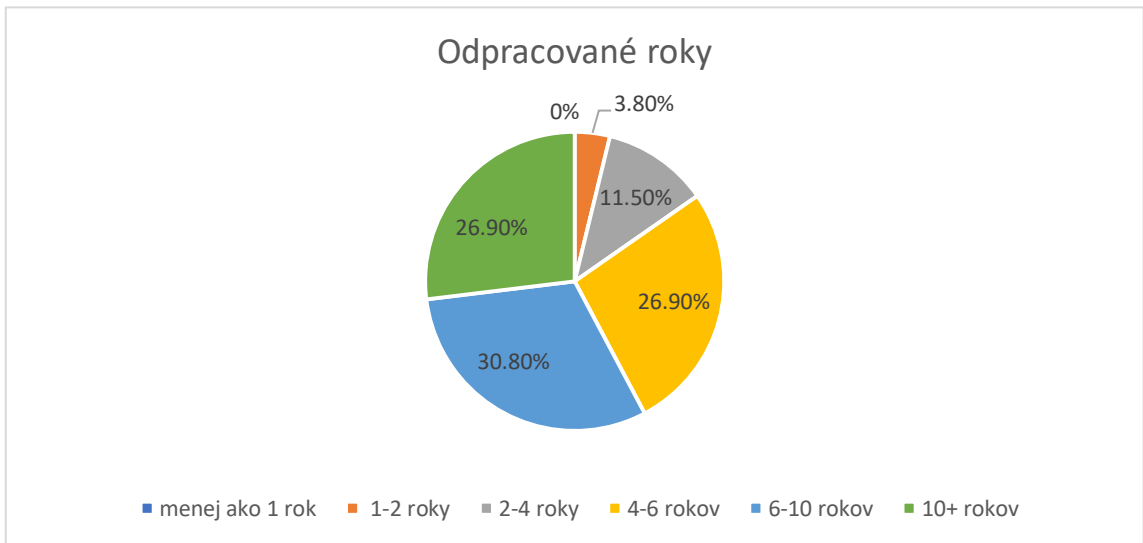
Graf 8 Vzdelanie zamestnancov

Zdroj: (Vlastné spracovanie)

Dĺžka zamestnania

Firma pôsobí na trhu od roku 2002 a vývoj zamestnancov nemalo prudký nárast. Spoločnosť za vyše 20 rokov na trhu navyšovala menší počet zamestnancov, keďže to nebolo potrebné. Spoločnosť VLK s.ro. si drží dlhšie roky svojich zamestnancov. Ak firmu opustí nejaký zamestnanec, nahradí voľné miesto ďalší, ktorý vyhovuje podmienkam firmy. Odpracované roky zamestnancov môžeme vidieť v nasledujúcom

grafe.



Graf 9 Odpracované roky v spoločnosti VLK s.r.o.

Zdroj: (vlastné spracovanie)

Vývoj počtu zamestnancov

Firma za posledných 20 rokov svojej existencie nezvyšovala rapídne počet svojich zamestnancov. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť ako sa vyvíjal počet zamestnancov.

Rok	Počet zamestnancov
2002-2005	8
2006-2010	12
2011-2014	14
2015-2018	19
2019-2021	22
2022- súčasnosť	26

Tabuľka 5 Vývoj počtu zamestnancov

Zdroj: (vlastné spracovanie podľa Konateľ spoločnosti)

Z tabuľky môžeme vyčítať, že vývoj počtu zamestnancov, narastal pomalým tempom. Firma si v daných rokoch vždy poradila s daným počtom zamestnancov, a počet sa menil podľa potreby. (Konateľ spoločnosti, 2023)

Produktivita práce

Produktivita práce sa meria pomocou tržieb v jednotlivých rokoch a taktiež aj podľa počtu zamestnancov. Produktivita práce z tržieb zachycuje, aký objem tržieb spadá na jedného zamestnanca spoločnosti. (RŮČKOVÁ, 2007)

V nasledujúcej tabuľke, môžeme vidieť produktivitu práce z tržieb za jeden rok. Produktivitu z práce tržieb sme vyrátali nasledovne: Produktivita práce = Tržby/ počet zamestnancov.

	2018	2019	2020	2021
Produktivita zamestnancov (v tis. EUR)	148,27	176,75	161,46	179,82

Tabuľka 6 Produktivita práce z tržieb

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke môžeme vidieť určité hodnoty v jednotlivých rokoch. Najvyššia produktivita práce bola v roku 2019. V roku 2020 mierne poklesla aj z dôvodov šírenia ochorenia na Covid-19. V roku 2021 začali tržby zasa stúpať, aj napriek tomu, že v danom roku boli na Slovensku isté opatrenia z dôvodu šírenia vírusu na Covid-19.

Fluktuácia zamestnancov

Základnou metódou ako sa fluktuácia zamestnancov dá merať, je pomocou miery odchodu. Výpočet je možné vyrátať pomocou vzorca, pri ktorom je vydelený počet zamestnancov, ktorí behom určitého obdobia spoločnosť opustili, celkovým počtom zamestnancov v meranom období. Pre získanie percentuálneho rozdielu, vynásobíme výsledok číslom 100. (DEPOO, 2013)

Vedeniu spoločnosti VLK s.r.o. si mieru fluktuácie drží na nízkych číslach, keďže si svojich zamestnancov drží a zamestnanci nemajú tendenciu firmu opúšťať. Podľa slov

konateľa spoločnosti sa miera fluktuácie za posledné roky pohybuje na úrovni niečo okolo 7-11%, čo sa bežne považuje za dobré čísla.

Vybavenosť práce kapitálom

Vybavenosť práce kapitálom je spôsob ako vypočítať dlhodobý hmotný majetok spoločnosti, ktorý spadá na jedného zamestnanca. To znamená, že dlhodobý hmotný majetok vydělíme počtom zamestnancov.

Rok	2018	2019	2020	2021
VPK (EUR)	19 259	17 803	21 710	20 349

Tabuľka 7 Vybavenosť práce kapitálom

Zdroj: (vlastné spracovanie, podľa Finstat)

2.6.2 Predmet podnikania spoločnosti

Spoločnosť VLK s.r.o. podniká v oblasti predaja, inštalácie, montáže strojov pre zdravotne ťažko postihnutých, teda pre imobilné osoby. Spoločnosť pôsobí iba na slovenskom trhu. Predaj, inštaláciu a montáž, ale sústreďuje na celom Slovensku. Má niekoľko stredísk, kde má svojich technikov či montážne skupiny.

2.6.3 Podniková stratégia

Každá spoločnosť sa snaží maximalizovať svoj zisk a minimalizovať zadlženosť. Spoločnosť VLK s.r.o. nemá žiadnu zadlženosť a pohľadávky voči štátu. Víziou spoločnosti je to, aby sa stala číslom 1 na Slovensku, aby zákazníci boli spokojní so službami, ktoré im ponúka. Cieľom spoločnosti je taktiež udržiavať čo najlepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi, a preto im ponúka komplexné služby a poradenstvo, ktoré im pomôže zlepšiť ich každodenný život. Taktiež sa svojou profesionalitou chce zviditeľniť a ponúkať svoje služby aj novým zákazníkom. Väčší počet zákazníkov generuje zisk, čo spoločnosti pomáha zväčšovať sa. Firma si uvedomuje, že zákazníkov na tomto trhu nie je také množstvo ako na inom trhu, a preto potrebuje svoje služby poskytovať, tak aby boli zákazníci spokojní so všetkým čo im spoločnosť ponúka. Spoločnosť sa pýši svojou profesionalitou a naďalej chce v tejto profesionalite pokračovať.

2.6.4 Technika, technológie a produkty

Spoločnosť s.r.o. ako bolo už viackrát spomínané podniká v oblasti inštalácie, montáže a predaja produktov pre zdravotne ťažko postihnutých ľudí. Veľká časť produktov, ktoré spoločnosť predáva pre znevýhodnené osoby, je nutné aby boli montované a inštalované, technikmi, ktorí sú na montáž týchto strojov vyškolený práve vo firme. Je niekoľko strojov, ktoré inštaláciu potrebujú a sú aj také, ktoré nepotrebujú. Následne si vypíšeme, ktoré produkty, stroje spoločnosť predáva.

Schodolezy

Schodolezy slúžia imobilným osobám k tomu, aby prekonávali miesta, kde nie je sprístupnený bezbariérový prístup. Schodolezy sú teda prístroje, ktoré pomáhajú prekonať schody osobám, ktoré nie sú schopné prekonávať tieto bariéry sami. Na schodolezy nie je nutná inštalácia či montáž. Na používanie týchto prístrojov je nutná obsluha druhej osoby. Schodolezy sú prenosné. Schodolezy, ktoré spoločnosť ponúka na predaj ako svoje produkty sú:

- pásový schodolez T09 Roby a pásový schodolez T09 Roby 150kg
- kolieskový schodolez LG Antano 2020
- pásový schodolez LG Antano 2004
- schodolez na prevoz detských kočíkov
- schodolez T10 Scalacombi

Stoličkové výtťahy

Stoličkové výtťahy slúžia na prepravu imobilných osôb v miestach, kde taktiež nie je vytvorený bezbariérový prístup. Stoličkové výtťahy sa využívajú najmä v domácnostiach, kde je viacero poschodí, ale aj v centrách pre seniorov, hospicioch apod. Pre tento druh produktov je nutná montáž a inštalácia, ktorú vykonávajú kvalifikovaní zamestnanci spoločnosti. Na väčšinu produktov je stanovená väčšia záruka a to v období 3-10 rokov.

- Stoličkový výtťah Handicare
- Stoličkový výtťah Acorn
- Stoličkový výtťah Minivator 2000
- Stoličkový výtťah Freelift
- Stoličkový výtťah Flow x na extrémne schodiská

- Stoličkový výt'ah Xclusive
- Stoličkový výt'ah Minivator 1000
- Stoličkový výt'ah Acorn 130 pre exteriér
- Stoličkový výt'ah Hawle
- Stoličkový výt'ah Flow 2

Schodiskové plošiny

Schodiskové plošiny slúžia na prepravu imobilných osôb, kde taktiež nie je vytvorený bezbariérový prístup. Je to takzvaný výt'ah. Tento typ produktov sa prevažne inštaluje vo vonkajších priestoroch, najmä v nemocniciach, medicínskych centrách, ale aj obchodných domoch a podobne. Inštalácia týchto schodiskových plošín sa vykonáva najmä v priestoroch, kde nie je možné inštalovať stoličkové výt'ahy. Sú inštalované v miestach, kde sú menšie vyvýšené plochy či krátke schodiská. Niektoré typy výt'ahov sú schopné vyvieš' ľudí až do 13 metrov.

- Schodisková plošina Logic
- Schodisková plošina V64 a V65
- Schodisková plošina SLIM
- Schodisková plošina STRATEGOS
- Schodisková plošina S10
- Zvislá schodisková plošina STEPPY
- Zvislá schodisková plošina Artico 4000 a Artico 7000
- Výt'ah pre imobilných E07
- Výt'ah pre vozíčkarov MB750

Zdviháky a rampy

Tento druh produktov slúži pre imobilné osoby najmä v medicínskych centrách, ale taktiež je možná inštalácia aj doma. Okrem nájazdovej plošiny je pre tento druh výrobkov nutná inštalácia a montáž. Niektoré druhy zdvihákov slúžia na inštaláciu do prepravných dopravných prostriedkov, ako sú osobné automobily.

- Prenosná nájazdová rampa
- Stropný zdvihák Human Care
- Stropný zdvihák s prehupom
- Stropný zdvihák pre imobilné osoby v izbách

- Stropný zdvihák pre nácvik chôdze
- Osobný zdvihák SMART TRANSFER do áut
- Zdvihák SMART LIFTER do Auta, slúži na zdvih elektrického vozíka
- Osobný zdvihák HANDLIFT
- Žeriav na invalidný vozík

Bezbariérové vozidlá

Spoločnosť využíva svoje služby aj v oblasti úprav osobných automobilov. Ide o inštaláciu a prerábku áut, ktoré umožnia imobilným osobám viesť motorové vozidlo. Pre tento druh výrobkov je nutné, aby inštaláciu a montáž vykonávali kvalifikovaní a vyškolení pracovníci spoločnosti.

- HI-Touch EVO – je diaľkové ovládanie plynu pre čiastočne imobilné osoby
- Mechanická brzda pre bezbariérové vozidlo s elektronickým akceleračtorom
- Ľavý plynový pedál pre bezbariérové vozidlo – slúži pre osoby, ktoré trpia amputáciou
- Systém PUSH & PULL pre bezbariérové auto – mechanická brzda a plyn.
- Elektrické posuvné dvere – slúži na jednoduchšie nakladanie invalidného vozíka

2.6.5 Ekonomická situácia spoločnosti

Ekonomickú situáciu spoločnosti v jednotlivých vypočítame na základe bankrotného modelu IN05. Bankrotný model indexu IN05 bude použitý na roky 2018-2021.

Bankrotný model IN05

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Jednotlivé písmená v rovnici sú isté vzorce, ktoré nám pomôžu vyrátať správnosť bankrotného modelu.

- A = aktíva celkom / cudzí kapitál
- B = EBIT / nákladové úroky
- C = EBIT / aktíva celkom
- D = tržby / aktíva celkom
- E = obežné aktíva / krátkodobé záväzky

Vypočítané hodnoty indexu IN05 rozdeľujú podniky do jednotlivých intervalov, pričom na základe týchto výpočtov je možné určiť alebo predpovedať budúci vývoj podniku. Index IN05 má tieto hodnoty:

- Ak má index IN05 hodnotu $< 0,9$ = spoločnosť netvorí hodnotu, a je veľká pravdepodobnosť zániku podniku, teda podnik môže zbankrotovať
- Ak má index IN05 hodnotu od $0,9-1,6$ = podnik sa nachádza v šedej zóne, a nie je možné určiť budúcnosť podniku
- Ak má index IN05 hodnotu väčšiu ako je $1,6$ = podnik je bonitný, tvorí hodnotu

(Diheneščíková, a iní)

Rok	2018	2019	2020	2021
IN05	1,56	1,83	1,62	1,67

Tabuľka 8 Index IN05 spoločnosti VLK s.r.o. v rokoch

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa: register účtovných závierok)

Hodnoty, ktoré nám vyšli v daných rokoch som zaznamenal do tabuľky vyššie. Jednotlivé hodnoty nám hovoria o tom, že index IN05 v sledovanom období sa väčšinou nachádza v blízkosti hodnoty 1,6 a vyššie. Z toho môžeme vysúdiť, že podnik je finančne zdravý a je vysoká pravdepodobnosť toho, že v tom bude pokračovať aj naďalej.

Finančná situácia spoločnosti

	2018	2019	2020	2021
Výnosy	2 833 279	3 937 233	3 668 075	4 011 440
Náklady	2 535 345	3 446 547	3 282 453	3 597 133
VH	297 934	490 686	385 622	414 307

Tabuľka 9 VH spoločnosti v rokoch

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa finstat)

Na základe tabuľky vieme pozorovať finančnú situáciu spoločnosti v rokoch 2018-2021. Najvyšší výsledok hospodárenia sme v spoločnosti VLK s.r.o. mohli pozorovať v roku 2019. Najmenší sme zaznamenali v roku 2018.

2.6.6 Zhrnutie pôsobenia vnútorných faktorov

System odmeňovania zamestnancov ovplyvňuje a závisí na základe dobrej finančnej situácie podniku. Spoločnosť sa neustále rozvíja a s pribúdajúcimi rokmi stále rastie. Prístup spoločnosti k odmeňovaniu zamestnancov je pozitívny. Spoločnosť si chce udržať svojich zamestnancov na najdlhšiu dobu aká je možná. Schopných zamestnancov je nedostatok a preto chce spoločnosť aj naďalej pracovať na vylepšovaní odmien pre svoju pracovnú silu.

Spoločnosť ma široký sortiment produktov, ktoré s radosťou ponúka zákazníkom, ktorí tieto produkty nevyhnutne potrebujú. Inštalácia a montáž produktov je v plnej réžii vyškolených pracovníkov. Spoločnosť dbá na to, aby všetky produkty slúžili tak ako majú, a preto dbá na to, aby vzdelávanie a zaškoľovanie pracovníkov bolo na vysokej úrovni.

V spoločnosti pracuje vekovo vyvážená skupina ľudí, ktorá má medzi sebou dobre vzťahy. Keďže vo firme pracuje len 26 zamestnancov, panuje na pracovisku dobrá nálada a taktiež aj dobré vzťahy. Niektorí pracovníci spoločnosti pracujú bok po boku už niekoľko rokov, a to pomáha udržiavať kvalitu týchto vzťahov na vysokej úrovni. To dokazuje aj to, že fluktuácia zamestnancov je na nízkej úrovni a zamestnanci neopúšťajú spoločnosť aj vďaka priateľským vzťahom, ktoré tam za roky nadobudli.

2.7 Pôsobenie vonkajších faktorov

V tejto časti bakalárskej práce sú popísané niektoré z faktorov, ktoré pôsobia na spoločnosť VLK s.r.o. z vonkajšieho prostredia. Popísané sú tie vonkajšie faktory, ktoré majú najväčší vplyv a najviac ovplyvňujú systém odmeňovania v spoločnosti.

2.7.1 Minimálna mzda

V spoločnosti sa pravidelná mesačná mzdy odvíja aj od minimálnej mzdy na Slovensku. Minimálna mzda v spoločnosti VLK s.r.o. spadá na tie práce, ktoré sú brané ako najjednoduchšie. K tejto minimálnej mzde pridáva spoločnosť aj osobné ohodnotenie.

Každý zamestnanec má v zmysle zákona podľa § 119 ods. 1 zákonníka práce právny nárok na mzdu vo výške minimálnej mzdy. Tento zákon je ustanovený od 1.1.2023. Suma minimálnej mesačnej mzdy pre zamestnanca na Slovensku má hodnotu 700 EUR.

Minimálna hodinová mzda na Slovensku činí 4,023 EUR. (Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny , 2022).

Ani jeden pracovník spoločnosti nemá minimálnu mzdu. Najmenšiu mzdu poberá asistent, ktorý ma mzdu 750 eur plus 100 osobné ohodnotenie. Najvyššiu mzdu majú prevádzkový a obchodný riaditeľ, ktorých mesačné ohodnotenie má výšku 3000 EUR.

2.7.2 Politická situácia

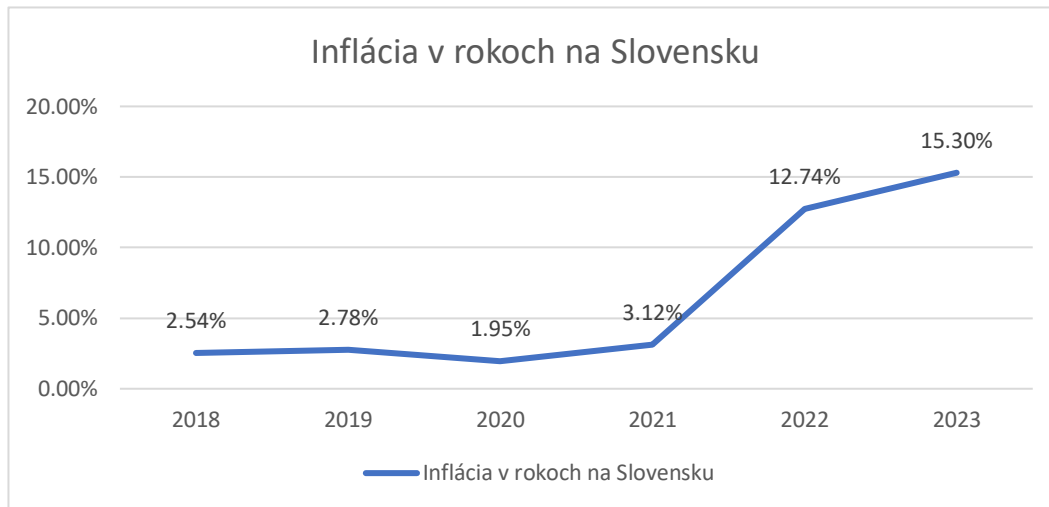
Každý ekonomický subjekt v štáte, musí reagovať aj na politickú situáciu v štáte a vo svete. V roku 2020 postihla svet pandémie, ktorá bola spôsobená ochorením na vírus Covid-19. Každá spoločnosť a každý ekonomický subjekt si v časoch pandémie musel prejsť ťažkým obdobím. Spoločnosť počas pandémie a lockdownu tvorila v rokoch 2020 a 2021 zisk, a tým pádom sa nemusela rozlúčiť so žiadnym zo svojich zamestnancov.

V roku 2022 zasiahla svet ďalšia svetová kríza, ktorá postihla najmä štáty Európy, z dôvodu vojny na Ukrajine. Európu postihlo obrovské zdražovanie, nárast cien potravín, pohonných hmôt. Inflácia je priam drvivá, ale spoločnosť robí všetko preto, aby aj v období veľkého zdražovania v každom ekonomickom subjekte na Slovensku a v Európe nemusela prísť o svojich zamestnancov. (Konateľ spoločnosti , 2023)

2.7.3 Inflácia

Téma inflácie sa v Európe za posledné roky skloňuje častejšie ako zvyčajne. Inak tomu nie je ani Slovensko, ktoré taktiež trpí vysokou mierou inflácie. Za posledné roky sa

inflácia zvýšila do veľmi nebezpečných čísel. V nasledujúcom grafe, môžeme vidieť mieru inflácie za posledné roky na Slovensku.



Graf 10 Inflácia Slovensko

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa finančný kompas)

V grafe môžeme pozorovať, že v rokoch 2018-2021 sa inflácia Slovenskej republiky drží v hodnotách niečo okolo 2-3%. Ak je hodnota pod 9 % bavíme sa o miernej inflácii, ktorá je bežná. V roku 2022 ale inflácia vyskočila do neuveriteľných výšin a to z dôvodu vojnového konfliktu na Ukrajine. Vojnový konflikt na Ukrajine spôsobil veľké zvýšenie cien energií, potravín a služieb celkovo. Slovensko ma v aktuálnom období v roku 2023 infláciu na úrovni 15,30%, čo je štvrtá najvyššia spomedzi krajín eurozóny. Vysoká miera inflácie sa v plnej miere pretavila aj do požiadaviek zamestnancov na zvyšovanie miezd. Mzdy rástli, no rástli pomalšie ako inflácia. Následkom toho, sa rozpočty domácností zmenšili a domácností musia siahnuť po úsporách či znižovať výdavky. (Národná banka Slovenska, 2023)

2.7.4 Trendy v zamestnávaní ľudí

Trendy v zamestnávaní ľudí tvorí niekoľko faktorov. Najväčší trend v súčasnosti je prevádzanie ľudí z kancelárií do takzvaného home office. Práca na diaľku spočíva v tom, že zamestnanci vykonávajú prácu z domu. Čiastočne alebo úplne. Záleží na tom, akú druh práce vykonáva daný pracovník. Celková digitalizácia a prevádzanie ľudí do online priestoru je súčasťou novodobého sveta. (Trendy v oblasti ľudského kapitálu, 2021)

Ďalším trendom v zamestnávaní ľudí je metóda zvaná well-being. Ide o metódu, kde sa na pracovisku kladie dôraz na angažovanosť a výkon zamestnancov. Well-being je taká metóda, ktorá kladie dôraz na psychické, fyzické, či duševné zdravie zamestnancov. Zamestnanci sú neoddeliteľnou súčasťou každej spoločnosti. Dôležitou súčasťou spoločnosti je vytvárať kultúrne zdravie na pracovisku, prostredníctvom konzistentnej efektívnej a strategickej komunikácie, ktorá zamestnancov vzdeláva a motivuje. Efektívnosť tejto metódy spočíva v tom, aby vedúci či lídri spoločnosti presadzovali pozitívne hodnoty a boli príkladnými vzormi pre svojich zamestnancov. (Catalyst Slovensko)

2.7.5 Mzda na danej pozícii na Slovensku

V tejto podkapitole si rozoberieme mesačnú mzdu na danej pozícii na Slovensku. Spoločnosť sa snaží o to, aby plat, ktorý dostávajú jednotliví zamestnanci, bol na dostatočnej úrovni, ktorá sa pohybuje na Slovensku. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť ako sa pohybuje mesačná mzda na jednotlivých pozíciách.

Pozícia	Priemerná mzda na SK v EUR	Plat v spoločnosti v EUR
Asistent (administratívny pracovník)	843-1421	850
Ekonomický asistent	1019-2071	1100-1300
Dispečer	894-1856	1200
Predajca	855-1904	1100
Vedúci technik	1297-3361	1600
Projektový manažér	1382-3227	1600
Prevádzkový riaditeľ	1416-5027	3000
Obchodný riaditeľ	1975-6175	3000
Starší technik	1057-1994	1400
Servisný technik	986-1947	1250

Montážnik	867-1517	1250
Obchodný zástupca	1044-2314	2000

Tabuľka 10 Pohyb mzdy na jednotlivých pozíciách na Slovensku

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa platy.sk)

V tejto tabuľke môžeme vidieť ako sa pohybuje mzda na jednotlivých pozíciách na Slovensku. V tabuľke môžeme pozorovať to, že plat v spoločnosti VLK s.r.o. je mzda je vždy vyššia ako je najnižšia mzda na danej pozícii na Slovensku. Najvyššie možné mzdy na jednotlivých pracovných pozíciách, sú prevažne vo väčších firmách či korporátoch, ktoré majú veľké tržby, a môžu si dovoliť lepšie ohodnotiť daného pracovníka.

2.7.6 Zhrnutie pôsobenia vonkajších faktorov

Vyššie rozobrané vonkajšie faktory, na systém odmeňovania, majú v spoločnosti VLK s.r.o. taktiež vplyv. Z týchto údajov je možné zistiť to, aký vplyv má politická situácia, inflácia či pohyb mzdy na pozíciách na spoločnosť. Na základe týchto faktorov sa riadi spoločnosť v odmeňovaní svojich zamestnancov. Spoločnosť sa snaží o to, aby bolo správne nastavené odmeňovanie a aby zamestnanci nehľadali prácu u iných zamestnávateľov.

2.8 Vyvodenie kľúčových záverov plynúcich z analýzy súčasného stavu

V analýze súčasného stavu sme rozobrali niekoľko faktorov. Rozobrali sme si základné informácie o spoločnosti, ich poskytované služby a taktiež jej organizačnú štruktúru. Ďalej sme rozobrali pracovné pozície, súčasný systém odmeňovania v spoločnosti, pôsobenie vnútorných a vonkajších faktorov. V analýze súčasného stavu sme prišli na to, že spoločnosť sa neustále vyvíja a snaží sa o každoročný rast. Na spoločnosť je vyvíjaný tlak, a to z dôvodu, že predáva výrobky pre ľudí, ktorí trpia istým hendikepom, a preto je nesmierne dôležité aby ich služby a produkty boli plne funkčné a dokázali pomôcť týmto ľuďom. Ďalej je na spoločnosť vyvíjaný tlak aj od zamestnancov. Nie všetci sú spokojní s vybavenosťou pracoviska. Väčšina zamestnancov súhlasí s tým, že by sa niečo dalo vylepšiť. Návrhy na zlepšenie by mali byť prínosné a nemusia byť ani nákladné. Na základe dotazníku vyberiem niekoľko možností, ktoré by mohli prispieť k väčšej spokojnosti zamestnancov.

3 Vlastné návrhy na zlepšenie

V tejto kapitole bakalárskej práce budú navrhnuté zmeny, ktoré by mohli zlepšiť aktuálny systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti. Návrhy sú spracované na základe analýzy súčasného stavu, teda na základe 2. kapitoly. Všetky položky sú popísané dôkladne, sú ekonomicky vyčíslené. Tieto návrhy sú spojené aj s ekonomickou situáciou spoločnosti. Zmeny, ktoré sú navrhnuté sú čerpané z dotazníku, ktorý bol špeciálne vytvorený pre zamestnancov spoločnosti. Výsledkom navrhovaných zmien by mala byť väčšia spokojnosť zamestnancov.

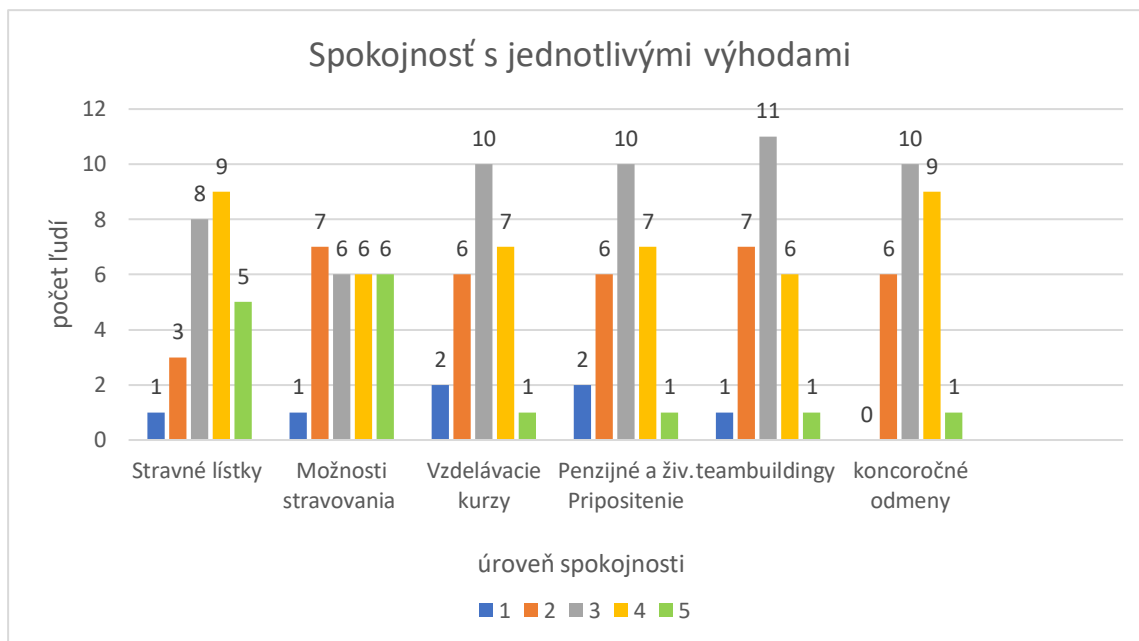
Na základe dotazníku, ktorý bol určený pre zamestnancov, som zistil aká spokojnosť je s jednotlivými vecami, ktoré spoločnosť ponúka medzi celkové odmeny zamestnancov. Opýtaní zamestnanci odpovedali na otázky ohľadom spokojnosti stravných lístkov, možnostiach stravovania, vzdelávacích kurzov, penzijného a životného pripoistenia, teambuildingov, či koncoročných odmien.

Najčastejšia odpoveď zamestnancov, na voľnú otázku, čo by v spoločnosti zmenili, ktorú by prijali ako zmenu, ktorú by brali ako spôsob celkovej finančnej odmeny, sú vylepšenie kuchyne, či preplatenie paušálu alebo možnosť získať zamestnanecký telefón. Na základe týchto odpovedí navrhнем spoločnosti isté zmeny, ktoré by mohli prispieť k väčšej spokojnosti. Na základe rozhovoru s konateľom spoločnosti, je ochotný prijať navrhované zmeny, ktoré budú ekonomicky prijateľné pre spoločnosť a zvýšia celkovú spokojnosť zamestnancov.

3.1 Spokojnosť zamestnancov s výhodami ponúknutých spoločnosťou

Medzi zamestnanecké výhody v spoločnosti VLK s.r.o. patria stravné lístky, vzdelávacie kurzy, príspevok na penzijné a životné pripoistenie, teambuildingy a taktiež aj koncoročné odmeny, tzv. 13. plat. Na otázku, či sú zamestnanci spokojní s jednotlivými výhodami, ktoré dostávajú, odpovedali zamestnanci nasledovne:

- 1 veľmi nespokojný
- 5 veľmi spokojný



Graf 11 Spokojnosť s jednotlivými výhodami

Zdroj: Vlastné spracovanie (podľa dotazníku)

V dotazníku môžeme vidieť odpovede na jednotlivé otázky ohľadom konkrétnych výhod. Najvyrovnanjšie odpovede boli u možnostiach stravovania. V okolí sa nachádza jedna reštaurácia a jedna jedáleň, kde majú zamestnanci možnosť stravovať sa. Navyše spoločnosť disponuje kuchynkou pre zamestnancov, kde majú zamestnanci možnosť ohriať si jedlo, uvariť kávu či čaj.

Zamestnanci sú veľmi spokojní so vzdelávacími kurzami, či s teambuildingami. Koncoročné odmeny majú tiež veľkú spokojnosť. Žiadna z výhod ale nemá takú veľkú spokojnosť aby sa nedalo na nej niečo zmeniť, zlepšiť.

3.1.1 Doterajšie výhody

Stravné lístky

Stravné lístky, ktoré spoločnosť ponúka, vyplývajú aj zo zákona. Od 1.1.2023 sa stravné lístky vydávajú už len v elektronickej forme. Zamestnanec ma na výber medzi stravovacou kartou alebo finančným príspevkom ku mzde. Zamestnanci dostávajú od 1.1.2023 stravné lístky v hodnote 5,30/ks. Zamestnanec dostáva každý mesiac 20-22 stravných lístkov, čo má celkovú hodnotu 106-116,6 EUR. Spoločnosť prispieva na tieto stravné lístky 55% z celkovej hodnoty.

Možnosti stravovania

Ako bolo spomenuté vyššie, zamestnanci majú 3 rôzne spôsoby ako sa stravovať. V okolí firmy na nachádza jedna jedáleň a jedna reštaurácia, kde majú zamestnanci počas obednej prestávky možnosť stravovať sa. Zamestnanci majú taktiež možnosť ohrevu jedla v zamestnaneckej kuchynke, kde sa nachádza mikrovlnka.

Vzdelávacie kurzy

Každý zamestnanec, ktorý nastúpi do spoločnosti, je odborne vzdelaný na to aby mohol vykonávať montáž a inštaláciu strojov, ktoré sú veľmi netypické. Vzdelávanie je matka múdrosti, a kurzy sú pravidelné, je nutné podotknúť, že sa vždy vykonávajú v jeden deň, kde sa predstavujú a je nutné aby všetci zamestnanci boli prítomní počas tohto kurzu. Ak to zamestnancovi situácia nevyhovuje, je nutné aby sa v danom produkte vzdelal svojpomocne.

Penzijné a životné pripoistenie

Spoločnosť svojim zamestnancom polročne prispieva na penzijné/dôchodkové a životné pripoistenie čiastkou 50 EUR. Ak zamestnanec pri nástupe do spoločnosti nedisponuje penzijným a životným pripoistením, je upozornený, že má danú možnosť využívania tejto zamestnaneckej výhody.

Teambuilding

Každý rok pred Vianocami, spoločnosť organizuje firemný večierok, ktorý je braný formou teambuildingu. Zhodnotí sa celý rok ekonomicky, zhodnotia sa naplnené ciele a podobne. Firma preplatí celý večierok v podobe večere v reštaurácii či iných rezervovaných priestoroch. Spoločnosť taktiež preplatí všetky nealkoholické drinky, víno či pivo. Spoločnosť neprepláca alkoholické drinky.

Koncoročné odmeny

Každý rok dostáva každý zamestnanec spoločnosti odmenu v podobe 13. platu 75% zo svojej mesačnej mzdy. Je nutné podotknúť, že túto možnosť majú zamestnanci spoločnosti, ktorý presiahli dobu minimálne 10 mesiacov vo firme.

3.1.2 Podniková kultúra

Spoločnosť VLK s.r.o. dohliada a stará sa o to, aby o nej bola vysoká mienka, ktorá je spojená s profesionalitou a kvalitou služieb. Snaha spoločnosti o vysokú kultúrnosť a profesionalitu je vo vzťahu k zákazníkom takisto aj vo vzťahu ku svojím zamestnancom. Spoločnosť dbá na to, aby svoje služby poskytovala čo najrýchlejšie a bez problémov. Preto má svoje centrá rozdelené na západnom, strednom aj východnom Slovensku. Je dôležité aby svoje služby vedeli poskytnúť čo najrýchlejšie, aby zákazníci nemali dôvod využiť svoje potreby u konkurencii. Spoločnosť sa snaží mať čo najlepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi.

Dôležitou súčasťou podnikovej kultúry v spoločnosti je to, aby udržovala čo najlepšie vzťahy aj so svojimi zamestnancami. Šikovní a poctiví zamestnanci sú nedeliteľnou súčasťou každej úspešnej firmy, a spoločnosť VLK s.r.o. si to uvedomuje. Dbá na to, aby zamestnanci boli vo firme spokojní, a preto kladie dôraz na to aby im vytvorila čo najlepšie podmienky. Majitelia spoločnosti sú vždy otvorení novým zmenám, ktoré môžu zamestnanci navrhnúť a snaží sa im v tom vyhovieť.

3.2 Navrhované zmeny v Benefitoch

Stravné lístky

Spoločnosť ma zo zákona možnosť prispieť na stravu až 6,40 EUR na jeden stravný lístok. Spoločnosť prepláca až 55% cenu lístka. Momentálna hodnota stravného lístka pre zamestnanca je 5,30 EUR. Navrhujem spoločnosti aby túto sumu zvýšila na 5,80 EUR.

Náklady pre spoločnosť na stravné lístky pre zamestnancov od 1.1.2023 sú:

Suma stravného lístku	Spoločnosť prepláca 55% na 1 zamestnanca/deň	Celkové náklady pre spol. za rok pre 26. pracovníkov
Aktuálne 5,30 EUR	2,915 EUR	19 099,08 EUR
Návrh 5,60 EUR	3,08 EUR	20 180,16 EUR
	0,165 EUR viac	1081,08 EUR viac

Ak by spoločnosť zvýšila cenu stravného lístka na jedného zamestnanca o 0,30 EUR na deň, spoločnosti by sa zvýšili ročné náklady o 1081,08 EUR viac. Priemerne spoločnosť odovzdá 21 stravných lístkov na mesiac.

Možnosti stravovania

Čo sa týka stravovania, zamestnanci majú tri rôzne spôsoby ako sa stravovať. Zamestnanci majú možnosť využiť jedáleň či reštauráciu. Keďže vybavenie zľavy pre zamestnancov na jedlo v týchto podnikoch by bolo pre spoločnosť veľmi finančne nákladné a nie je to ani uskutočniteľné, navrhujem vybaviť kuchyňu o jednu mikrovlnku navyše a taktiež o dvojplatničku.

Keďže sa v tomto prípade jedná o elektrické spotrebiče a náklady na tieto zariadenia sú jednorazové, vidím to ako veľmi dobrú kúpu. Navrhujem kúpiť tieto zariadenia:

Zariadenie	Značka	Cena
Mikrovlnná rúra	Bosch FFL023MS2	118,90 EUR
Kuchynský varič	Ardes 1F602	101,90 EUR
		220,80 EUR

Tabuľka 12 Elektrické spotrebiče

Náklady na tieto zariadenia by vyšli spoločnosť jednorazovo 220,80 EUR. Mikrovlnná rúra by slúžila na skoršie ohrev viacerých jedál. Kuchynský varič tzv. „dvojplatnička“ by slúžila na rýchlu prípravu časovo nenáročných jedál.

Ostatné výhody

Spoločnosť súhlasí s tým, že vzdelávanie zamestnancov je nutné a veľmi potrebné avšak vo vzdelávacích kurzoch, žiaľ nevidí spôsob zavedenia nejakej zmeny.

Penzijné a zdravotné životné pripistenie nie je spoločnosť ochotná navyšovať v tomto roku, preto som sa rozhodol, že nenavrhnem nový spôsob prispievania na tieto položky.

Na základe dotazníku je vidieť, že momentálne nie je nutné zaviesť väčší počet teambuildingov či zvýšiť koncoročné odmeny. Zamestnanci sú veľmi spokojní s týmito výhodami, a spoločnosť sa bude snažiť o to, aby táto spokojnosť aj naďalej ostala. Prípadne, že to finančná situácia spoločnosti dovolí, je ochotná usporiadať iný druh večierku či stretávky ako je ten vianočný.

3.3 Návrh nového benefitu

Jeden z hlavných návrhov na nový benefit, ktorý predkladám spoločnosti je preplácanie paušálu. V dnešnej dobe každý človek vlastní telefón a využíva ho denne na hovory, SMS správy, či používanie internetu/dát. Počas práce je častokrát potrebné využívať telefón a to z dôvodov ako napríklad: volanie zákazníkom, volanie vedúcim, či využívanie navigácie na ceste za zákazníkom, alebo využívanie dát. V dotazníku, ktorý bol vytvorený pre zamestnancov spoločnosti VLK s.r.o. som sa opýtal zamestnancov, akú odmenu by chceli od spoločnosti. Otázka bola ako jediná nepovinná a z 26 zamestnancov odpovedalo 12 zamestnancov. Práve v tejto otázke bolo trikrát spomenuté to, že zamestnanci by si prijali preplatiť paušál.

Pre spoločnosť som vybral paušály v nemenovanej spoločnosti, ktorá ponúka mobilné paušály pre firmy.

Paušál	Náklady na 26z/mesiac	Náklady na rok
29 EUR	754 EUR	9 048 EUR
39 EUR	1014 EUR	12 168 EUR

Tabuľka 13 paušály

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre spoločnosť som vybral dva paušály, ktoré by mohla zaviesť a pridať medzi odmeny pre svojich zamestnancov. Pri paušále 29 EUR za mesiac by vznikli celkové ročné náklady 9048 EUR. Pri paušále 39 EUR za mesiac by spoločnosti vznikli celkové ročné náklady 12 168 EUR.

Paušál	29	39
Volania	Neobmedzene	Neobmedzene
SMS	Neobmedzene	Neobmedzene
Dáta	10 GB dát	Neobmedzene
Výhoda v cene paušálu	Netflix Basic, Voyo, Hbo max, Denník N, atd.	Netflix Basic, Voyo, Hbo Max, Denník N atd.
Zľava na zariadenie	96 EUR	168 EUR
Cashback	xxx	<15 dát vrátenie 5 EUR

Tabuľka 14 Služby v paušály

Zdroj: Vlastné spracovanie

Každý balík má iné možnosti využívania paušálu. Pri oboch z nich by mali zamestnanci neobmedzené volania a sms/mms v rámci SR. Pri paušále za 29EUR/mesiac môžu využívať 10GB dát v rámci SR, pri paušále za 39 EUR nekonečno dát. Pri paušále za 39 EUR pri využití menej ako 15 GB dát/ mesačne sa vracia 5 EUR z paušálu. Veľkou výhodou oboch paušálov je to, že zákazník si môže vybrať jednu dodatkovú službu, ktorú má v rámci paušálu zadarmo. Medzi tieto služby patrí Netflix Basic, Voyo, Hbo max, Tidal, MS 365, Sme Štandard, Denník N, Refresher, Aktuality.sk a ďalšie.

3.4 Vzniknuté náklady po zavedení zmien v spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke, môžeme vidieť ako by sa zmenili náklady po zavedení zmien.

Zmena	Náklady teraz	Náklady zavedení
Stravné lístky	19 099, 08 EUR	20 180, 16 EUR
Vybavenosť kuchyne	0 EUR	220, 80 EUR
Paušál	0 EUR	9 048-12 168 EUR
Celkové náklady	19 099, 08 EUR	29 448, 96 – 32 568 EUR
Zmena v nákladoch	xxx	10 350- 13 468 EUR

Tabuľka 15 Zmeny v nákladoch

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosti by po zavedení zmien v spoločnosti stúpili náklady na prvý rok od 10 350 EUR až po 13 468 EUR. Ďalším rokom by sme vedeli odčítať od tejto sumy varič a mikrovlnku a náklady by sa znížili o 220, 80 EUR. Všetky 3 položky v zmenách sú daňovo uznateľný doklad. Na spoločnosť, ktorá vykazuje každý rok zisk je to v celku prijateľná forma odmeny. Spoločnosti by to prinieslo ale aj väčšiu spokojnosť zamestnancov, keďže takáto odmena pre zamestnancov je obrovské plus. Tieto zmeny navrhujem spoločnosti zaviesť od nového kalendárneho roka.

Záver

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce bolo spracovanie návrhu na rozvoj systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti VLK s.r.o.. Nový návrh na rozvoj systému by mal priniesť uspokojivý efekt pre zamestnancov ale taktiež aj pre samotnú spoločnosť. Účelom týchto zmien by mala byť väčšia spokojnosť zamestnancov, väčšia motivácia, produktivita ale taktiež aj stabilizácia zamestnancov v spoločnosti. Hlavný cieľ bol dosiahnutý na základe spracovania teoretických poznatkov, analýzy súčasného odmeňovania a vplyv vnútorných a vonkajších faktorov na spoločnosť. V každej časti sme sa dopracovali k istým záverom.

Teoretická časť mi pomohla lepšie spoznať a priblížiť problematiku rozoberanej témy. V teoretickej časti sme zistili, čo je to odmeňovanie pracovníkov, samotný systém odmeňovania. Priblížili sme problematiku celkovej odmeny, systém uznávania pochvál, mzdové formy a podobne.

Analytická časť, ktorá sa zaoberala analýzou súčasného stavu v spoločnosti, nám pomohla priblížiť niekoľko faktov, ktoré sú momentálne zavedené v spoločnosti. V analytickej časti sme skúmali aktuálny systém odmeňovania, pôsobenie vnútorných ale aj vonkajších faktorov. Bol vytvorený dotazník, ktorý nám priblížil aktuálnu situáciu spokojnosti zamestnancov s odmeňovaním v spoločnosti. Na základe odpovedí z dotazníku sme zistili to, že veľká časť zamestnancov je spokojná, no veľa zamestnancov by si vedelo predstaviť lepší a väčší systém odmeňovania aký je aktuálne zavedený. Najväčšia spokojnosť a súhlasnosť v odpovediach, kde sa všetci zamestnanci zhodli 100% bola pri otázke, či je vzdelávanie zamestnancov potrebné. Všetci zamestnanci súhlasili, že je to veľmi potrebné. Názor na celkovú výšku odmien bolo spokojných vyše 50% zamestnancov a ďalších 50% boli spokojní ale aj nespokojní. So samotnou výškou mzdy bolo spokojných vyše 57,7%. To nám dalo obraz o tom, že samotná mzda je vcelku dobrá ale zamestnanci by prijali aj iné výhody, inú formu odmeny. To mi pomohlo aj pri navrhovaní nových odien/ benefitov, ktoré som mohol navrhnúť v poslednej časti bakalárskej práce.

V časti bakalárskej práce, kde navrhujem isté zmeny na odmeňovanie, boli spracované na základe analytickej časti a odpovedí z dotazníka. Navrhované zmeny boli vypracované tak aby spoločnosť nemusela vynaložiť obrovské peniaze, ktoré by si z finančného

hl'adiska spoločnosť nemohla dovoliť. Boli navrhnuté tak aby boli prijateľné ako pre zamestnancov, takisto aj pre spoločnosť. Týmto výhodami boli príspevok na stravu v podobe zväčšenia hodnoty stravných lístkov, zakúpenie elektrických spotrebičov do kuchyne a najväčšou a najvýznamnejšou zmenou bolo zavedenie návrhu paušálov pre zamestnancov. Po spracovaní týchto návrhov by sa spoločnosti mali zvýšiť ročné náklady od cca 10 tisíc až po 13 a pol tisíc EUR.

Zoznam použitých zdrojov

ARMSTRONG , Michael . 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG , Michael. 1999. *Personální management.* Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ.* Praha : Grada Publishing , 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael . 2009. *Odměňování pracovníků.* Praha : Grada. Expert (Grada), 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

—. **2002.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Expert (Grada), 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků.* Praha: Grada : Management (Grada), 2010. ISBN 9788024729374.

BARRY, Max. 2006. *Company: a novel.* New York : Doubleday, 2006. ISBN 0385514395.

BĚLOHLÁVEK , František . 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada : Manažer, 2016. ISBN 9788024757681.

BLÁHA, Jiří a KAŇÁKOVÁ, Aleš MATEICIUC a Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno CP Books : Business books (CP Books", 2005. ISBN 80-251-0374-9.

Catalyst Slovensko. catalystteambuilding.sk/info/wellbeing. *catalystteam.sk*. [Online] <https://www.catalystteambuilding.sk/info/wellbeing>.

DEPOO, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha : Adart, 2013. ISBN 978-80-7400-347-9.

Diheneščíková, Daniela a Hičák, Štefan. INDEX IN05 V PIREMSELNÝCH PODNIKOV NA V7CHODNOM SLOVENSKU. *zcu*. [Online] https://fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/40_TVP_2011-2_Dihenescikova%20Hicak.pdf.

Dominika Pukalovič. 2022. podnikajte. [Online] 19. júl 2022.
<https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/minimalna-mzda-od-1-1-2023>.

Economy Pedia . *Pracovné prostredie* . [Online] <https://sk.economy-pedia.com/11032056-working-environment>.

Finančný kompas. [financnykompas.sk/ grafy/vyvoj-inflacie](http://financnykompas.sk/grafy/vyvoj-inflacie). *financnykompas.sk*.
[Online] <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/odmenovanie/minimalna-mzda/>.

finstat - financne ukazovatele . *finstat*. [Online] <https://www.finstat.sk/>.

finstat - vykaz ziskov a strat. *finstat*. [Online] <https://www.finstat.sk/36056675>.

FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, a Jan. 2017. *Personalistika v službách*. Praha : Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

GEROPP, Bernd. 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5337-9 .

KLEIBL, Jiří a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* . Praha : Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-288-8.

Konateľ spoločnosti . 2023. Banská Bystrica, február 2023.

KOUBEK, Josef . 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopô. vyd.* . Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* . Praha: Grada : Management (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

—. **2015.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana , KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan . 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání.* . Praha: Grada Publishing : Expert (Grada), 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.

MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny . 2022. employment.gov. Minimálna mzda - MPSVR SR. *employment.gov.* [Online] 2022. <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/odmenovanie/minimalna-mzda/>.

Národná banka Slovenska. 2023. nbs.sk/inflácia. *nbs.* [Online] 2023. <https://nbs.sk/inflacia/>.

PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zamestnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada : s.n., 2008. ISBN 9788024720425.

Platy.sk. [Online] <https://www.platy.sk/platy>.

registeruz - financialreport. *registeruz.* [Online] <https://www.registeruz.sk/>.

RŮČKOVÁ, Petra. 2007. *Finanční Analýza: metody, ukazatele, využití v praxi .* Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.

TOMŠEJ , Jakub . 2020. *Zdraví a nemoc zaměstnance.* Praha: Právo pro praxi : Grada Publishing , 2020. ISBN 978-80-271-1015-5.

Trendy v oblasti lidského kapitálu . 2021. Deloitte.com. [Online] 2021. <https://www2.deloitte.com/sk/sk/pages/ludske-zdroje/articles/globalne-trendy-v-oblasti-ludskych-zdrojov-v-roku-2021.html>.

URBAN, Ján. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co ,usíte vědet, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší .* Praha : Grada, Expert (Grada), 2017. ISBN 978-80-247-4520-6.

VAJNER, Luděk . 2007. *Výběr pracovníků do týmu. .* Praha : Grada, 2007. ISBN 978802477395.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. 2011. *Efektivní vzdělávání zamestnanců. 2., aktuali. a rozš. vyd.* Praha: Grada : Management (Grada), 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZHUO, Julie. 2020. *První kroky v manažérske pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi. Přeložil David RŮŽIČKA.* Praha : Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2893-8.

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1 prvky systému odmeňovania	14
Obrázok 2 Model celkovej odmeny	18
Obrázok 3 Hierarchia spoločnosti.....	30

Zoznam použitých tabuliek

Tabuľka 1 Obsadenie jednotlivých pozícií	30
Tabuľka 2: stupne náročnosti práce a ich ohodnotenie	34
Tabuľka 3: ohodnotenie jednotlivých prac. poz. v spoločnosti	35
Tabuľka 4 Vývoj mzdy v spoločnosti VLK s.r.o.	36
Tabuľka 5 Vývoj počtu zamestnancov	45
Tabuľka 6 Produktivita práce z tržieb	46
Tabuľka 7 Vybavenosť práce kapitálom	47
Tabuľka 8 Index IN05 spoločnosti VLK s.r.o. v rokoch.....	51
Tabuľka 9 VH spoločnosti v rokoch	51
Tabuľka 10 Pohyb mzdy na jednotlivých pozíciách na Slovensku.....	56
Tabuľka 11 stravné lístky	61
Tabuľka 12 Elektrické spotrebiče	61
Tabuľka 13 paušály	62
Tabuľka 14 Služby v paušály.....	63
Tabuľka 15 Zmeny v nákladoch	63

Zoznam použitých grafov

Graf 1 Spokojnosť s výškou mzdy	38
Graf 2 spokojnosť s možnosťami stravovania	39
Graf 3 Spokojnosť s vybavenosťou pracoviska	39
Graf 4 Potreba vzdelávania zamestnancov	40
Graf 5 spokojnosť s výhodami v spoločnosti VLK s.r.o.	41
Graf 6 Pohlavie zamestnancov	43
Graf 7 Vek zamestnancov v spoločnosti	43
Graf 8 Vzdelanie zamestnancov	44
Graf 9 Odpracované roky v spoločnosti VLK s.r.o.	45
Graf 10 Inflácia Slovensko	54
Graf 11 Spokojnosť s jednotlivými výhodami.....	58

Zoznam príloh

Príloha I: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti.....	77
Príloha II: Vyhodnotený dotazník pre zamestnancov spoločnosti.....	81

Príloha I: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti

Dobrý deň, som študentom Fakulty podnikateľskej na Vysokom učení technickom v Brne. Prosím Vás o vyplnenie anonymného dotazníka, ktorý je určený pre moju bakalársku prácu. Témou mojej bakalárskej práce je Systém rozvoja odmeňovania zamestnancov v danej spoločnosti. Spoločnosť, na ktorú robím bakalársku prácu je práve firma v ktorej pracujete.

Touto cestou by som Vás chcel požiadať, aby ste v dotazníku uvádzali pravdivé odpovede, aby výsledky tohto dotazníka, odrážali vaše skutočné názory. Ak by ste sa stretli s otázkou, na ktorú neviete odpovedať úplne jasne, odpovedzte prosím na tú, ktorá najbližšie popisuje Váš postoj.

Ďakujem Vám za vaše odpovede a strávený čas, ktorý strávite pri vyplňovaní dotazníku.

Martin Fuchs

1. Vaše pohlavie?
 - Muž
 - Žena

2. Váš vek?
 - 18-25
 - 26-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51-60
 - 61+

3. Aké vzdelanie máte dosiahnuté?
 - Základné vzdelanie
 - Stredoškolské bez maturity
 - Stredoškolské s maturitou
 - Vyššie odborné vzdelanie
 - Vysokoškolské vzdelanie

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?
 - Menej ako 1 rok
 - 1-2 roky
 - 2-4 roky
 - 4-6 rokov
 - 6-10 rokov
 - 10+ rokov

5. Ste spokojný/á s výškou mzdy?
 - Spokojný/á
 - Skôr spokojný/á

- Skôr nespokojný/á
- Nespokojný/á

6. Koľko hodín trávite v práci nadčasy?

- Nerobím nadčasy
- 1-2
- 2-4
- 4-6
- 6-8
- 8-10
- 10+

7. Ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami, ktoré dostávate?

- Spokojný/á
- Skôr spokojný/á
- Skôr nespokojný
- Nespokojný

8. Ako ste spokojný/á s ponúkanými výhodami, ktoré dostávate od spoločnosti?

(1= veľmi nespokojný/á, 5= veľmi spokojný/á)

• Stravné lístky	1	2	3	4	5
• Možnosti stravovania	1	2	3	4	5
• Vzdelávacie kurzy	1	2	3	4	5
• Penzijné a životné pripoistenie	1	2	3	4	5
• Teambuildingy	1	2	3	4	5
• Koncoročné odmeny	1	2	3	4	5

9. Aká je pracovná nálada na pracovisku?

- Veľmi dobrá
- Dobrá
- Dostačujúca
- Zlá
- Veľmi zlá

10. Je podľa Vášho názoru dôležité vzdelávanie pracovníkov?

- Áno je potrebné
- Nie je potrebné

11. Získavate na základe vzdelávacích kurzov pre pracovníkov potrebné vedomosti na výkon práce?

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie

12. Máte možnosť vykonávať prácu na home office? (práca z domu)

- Áno som veľmi spokojný/á
- Som spokojný/á ale dalo by sa to vylepšiť
- Som nespokojný/á

13. Ste spokojný/á s vybavenosťou pracovných priestorov? (kancelárie, výrobné haly, sklady, parkoviská)

- Áno veľmi spokojný/á
- Som spokojný/á ale dalo by sa to vylepšiť
- Som nespokojný

14. Máte možnosť kariérneho rastu v spoločnosti?

- Áno
- Nie

15. Aký máte názor na celkovú výšku odmien? (13.plat, služobné auto, večierky apod.)

- Som veľmi spokojný/á
- Som spokojný/
- Aj spokojný/ aj nespokojný/á
- Som nespokojný/á
- Som veľmi nespokojný/á

16. Odporučili by ste niekomu prácu v spoločnosti?

- Áno určite

- Skôr Áno
- Skôr nie
- Nie, túto spoločnosť by som neodporučil

17. Opustili by ste spoločnosť kvôli lepšiemu ohodnoteniu? (odchod ku konkurencii, rovnaká náplň práce)

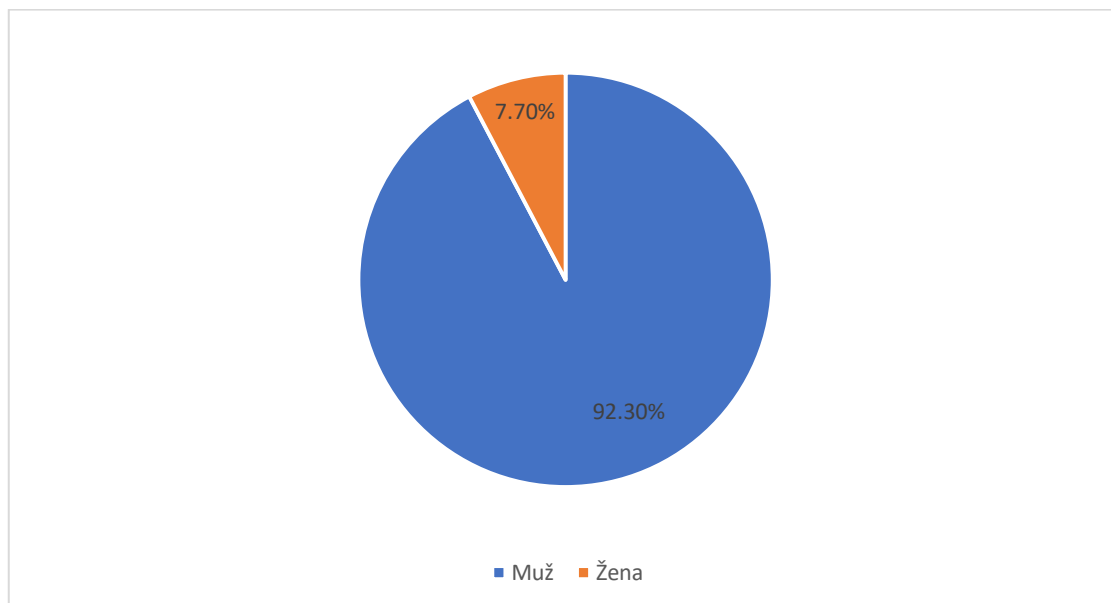
- Áno určite
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie
- Záviselo by na dohode s vedením

18. Akú odmenu by ste chceli od spoločnosti? (Otázka je nepovinná)

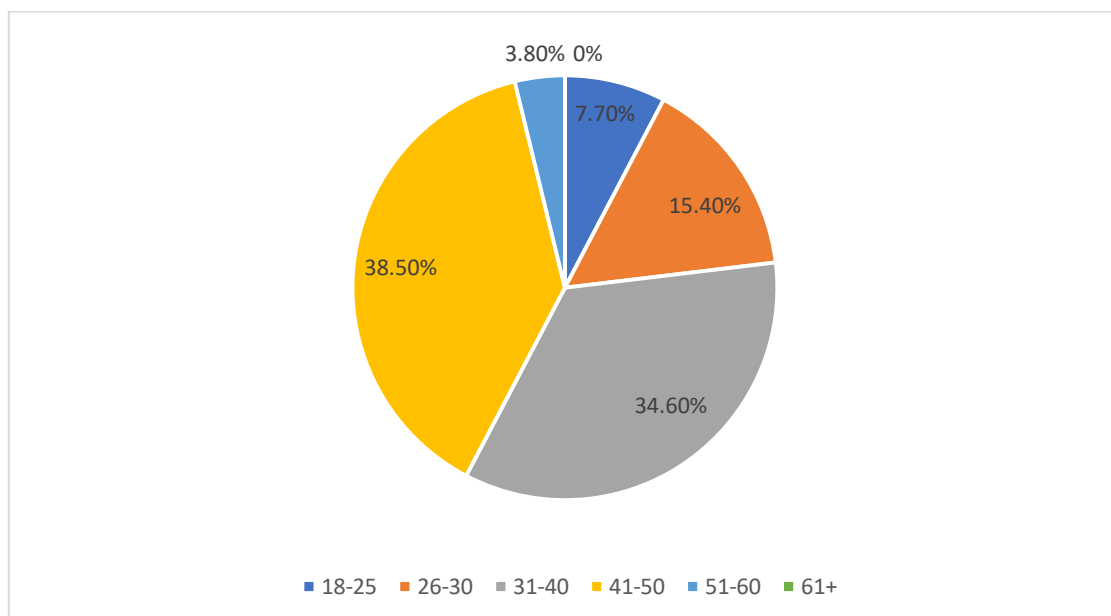
(slovné odpovede)

Príloha II: Vyhodnotený dotazník pre zamestnancov spoločnosti

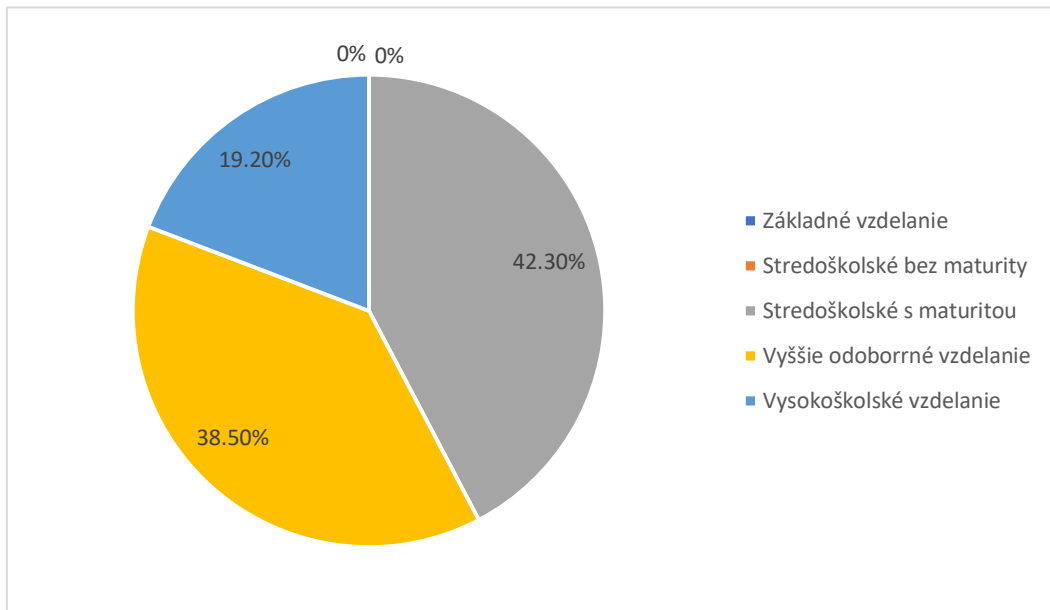
1. Vaše pohlavie



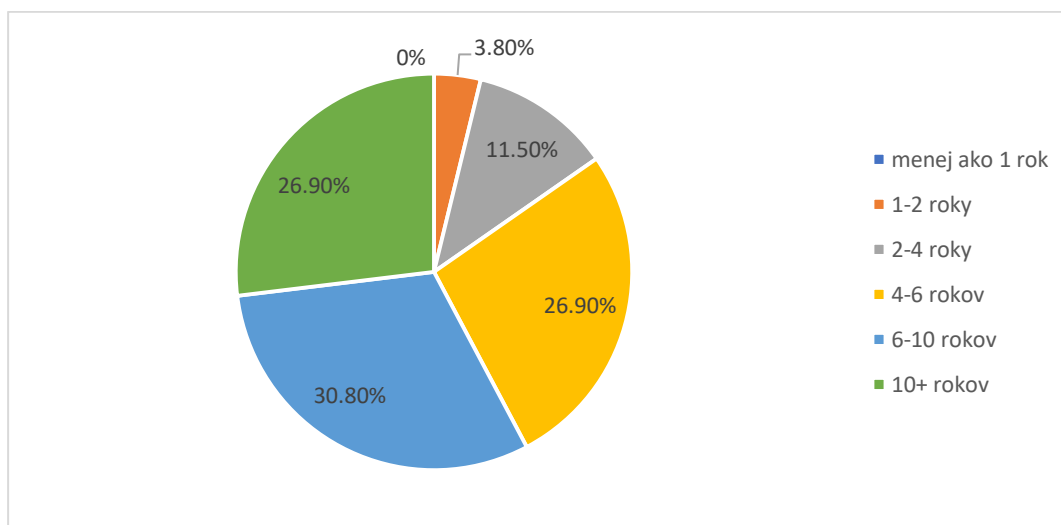
2. Váš vek?



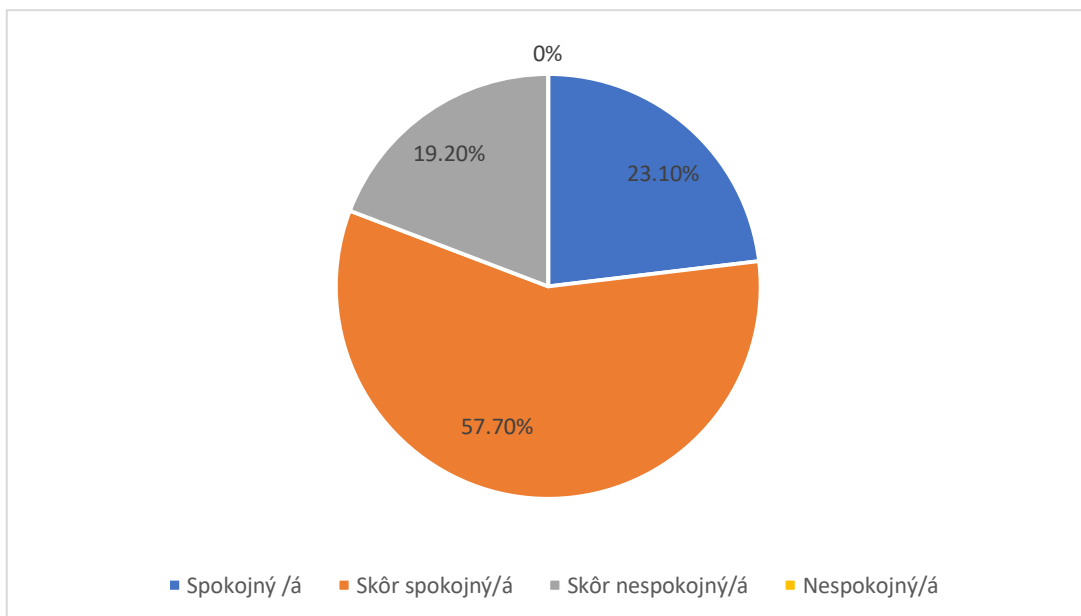
3. Aké vzdelanie máte dosiahnuté?



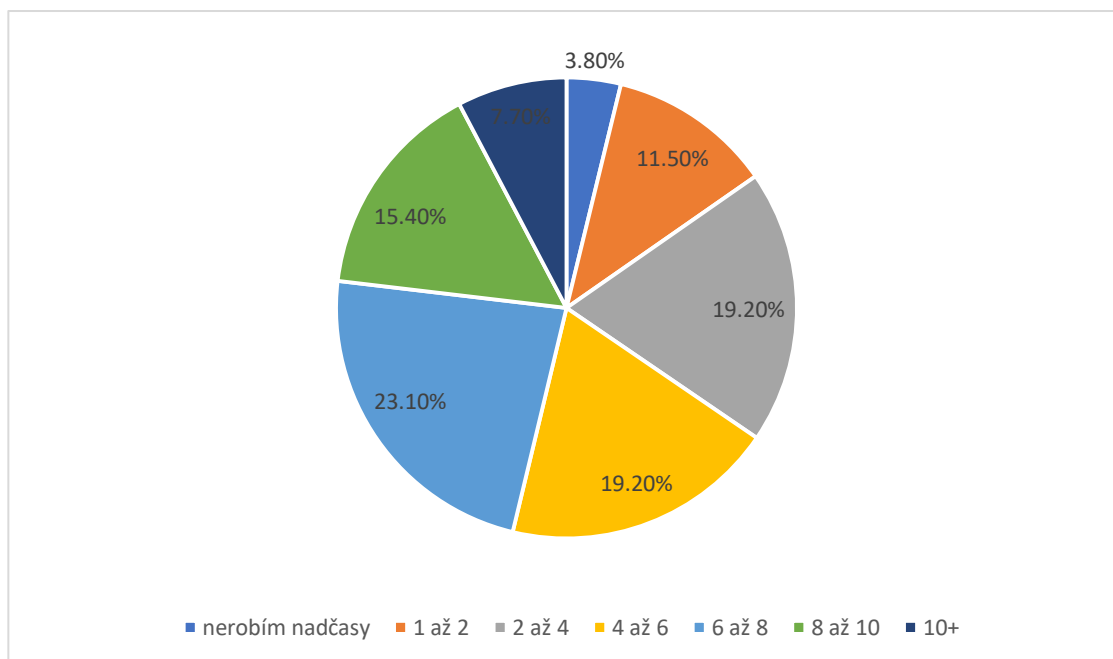
4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?



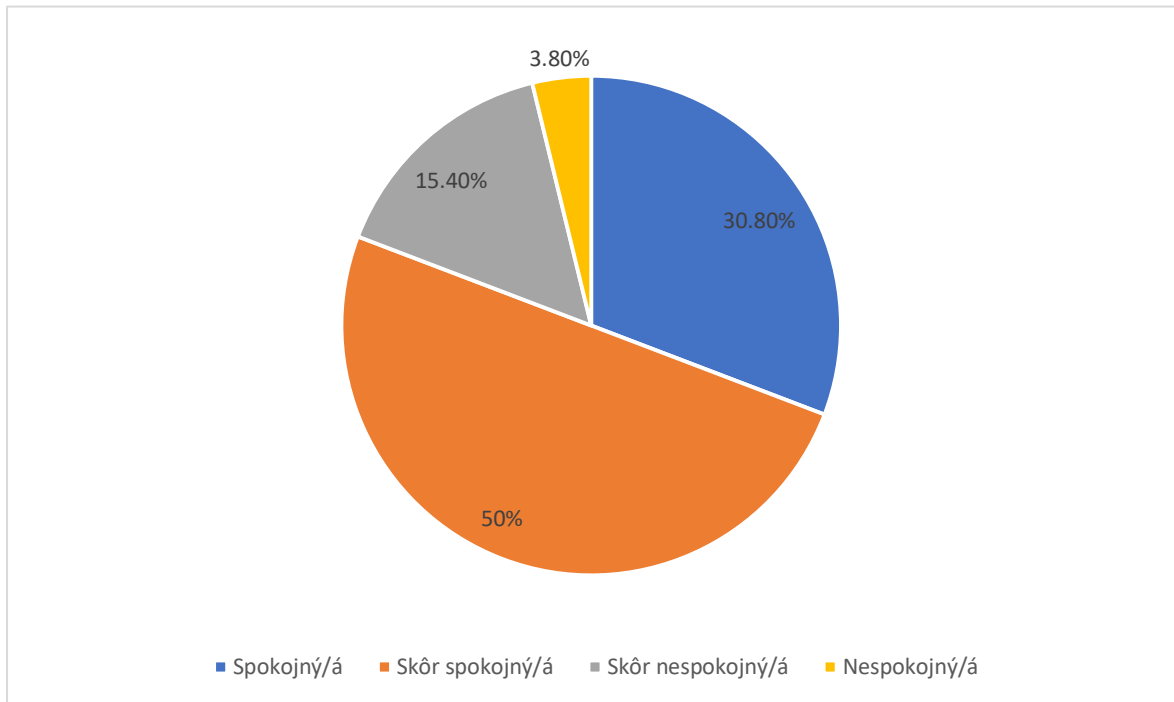
5. Ste spokojný/á s výškou mzdy?



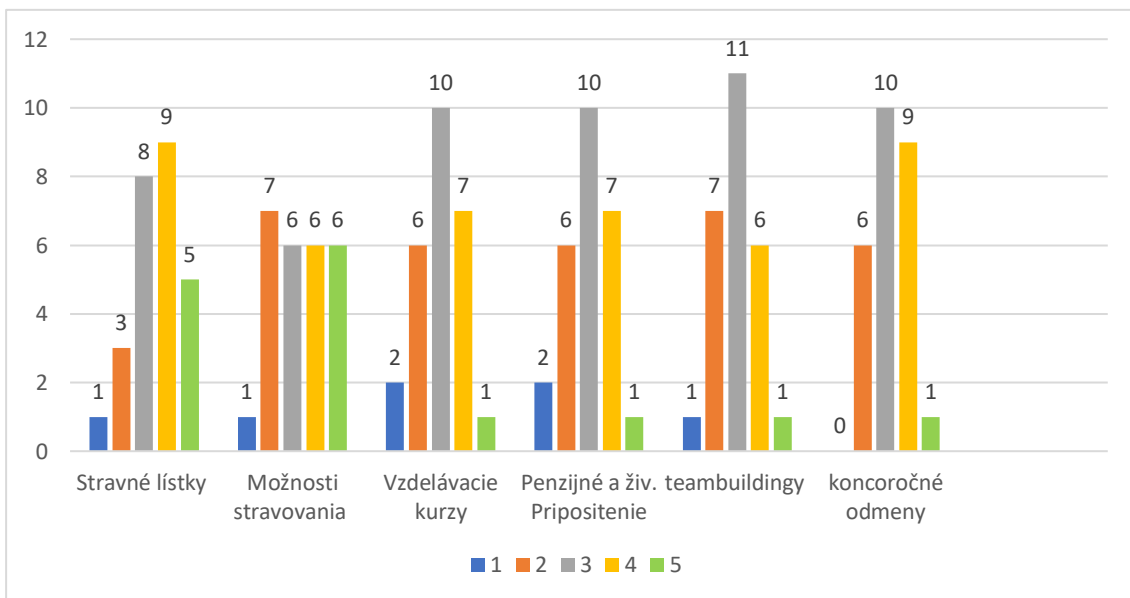
6. Koľko hodín mesačne trávite v práci nadčasy?



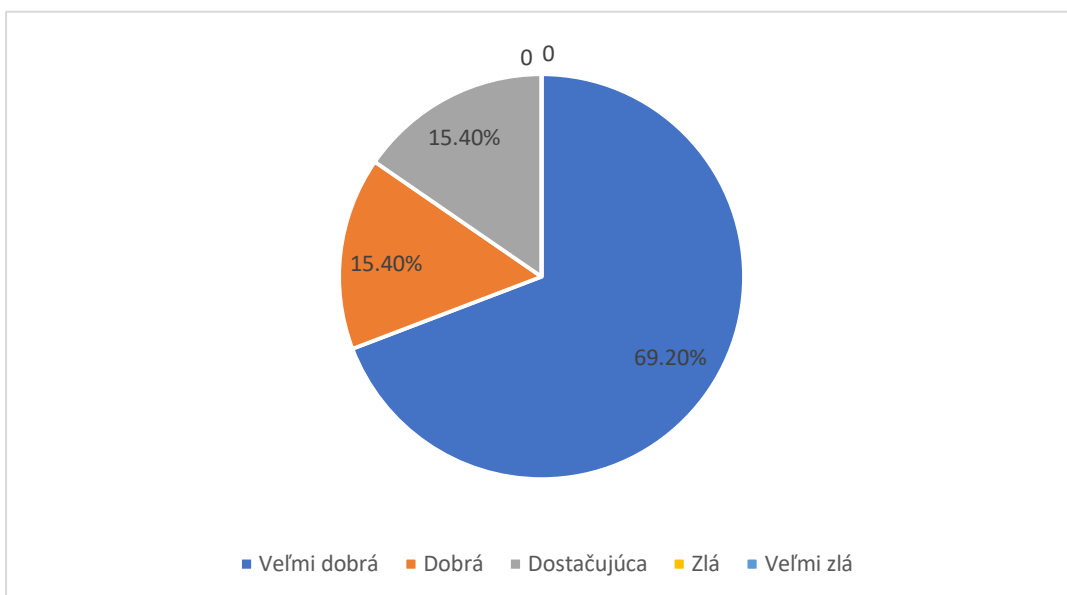
7. Ste spokojný/á so zamestnaneckými výhodami?



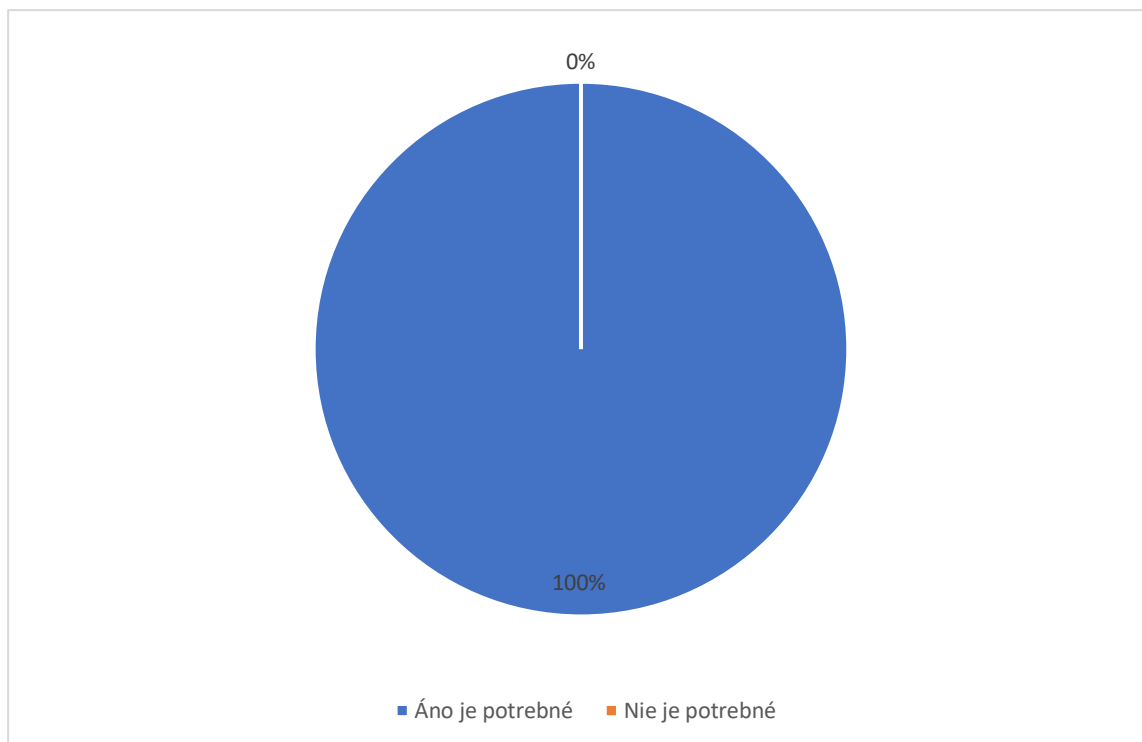
8. Ako ste spokojný/á s ponúkanými výhodami, ktoré dostávate od spoločnosti?



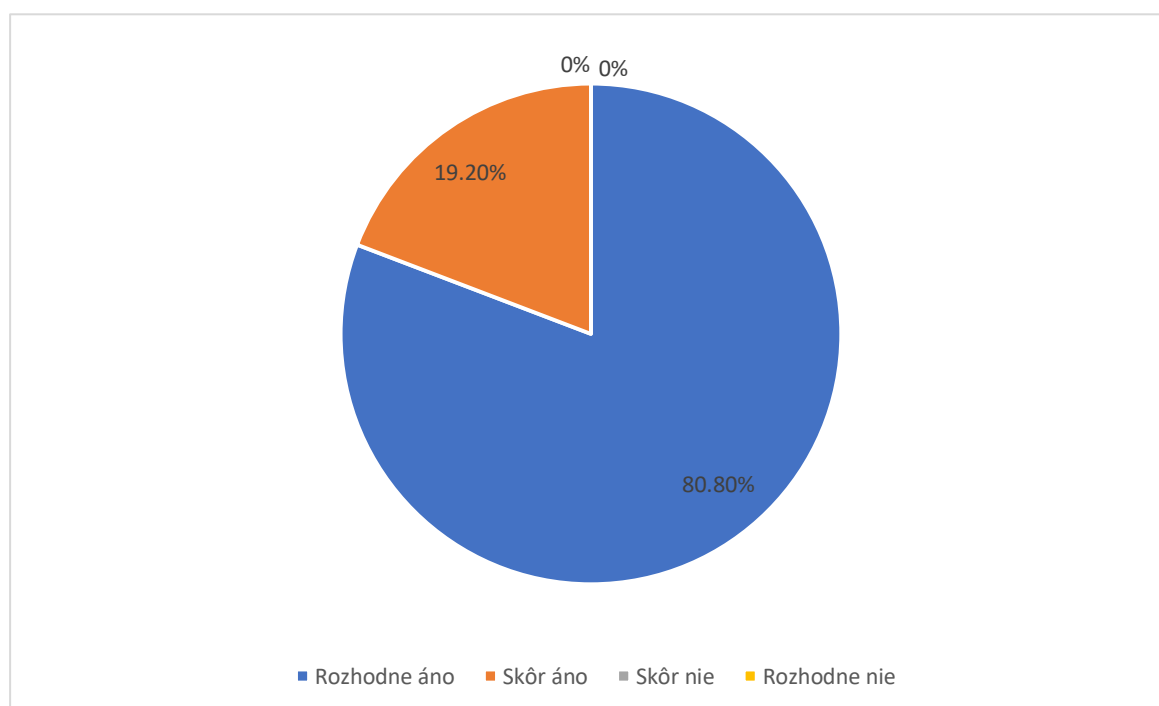
9. Aká je pracovná nálada na pracovisku?



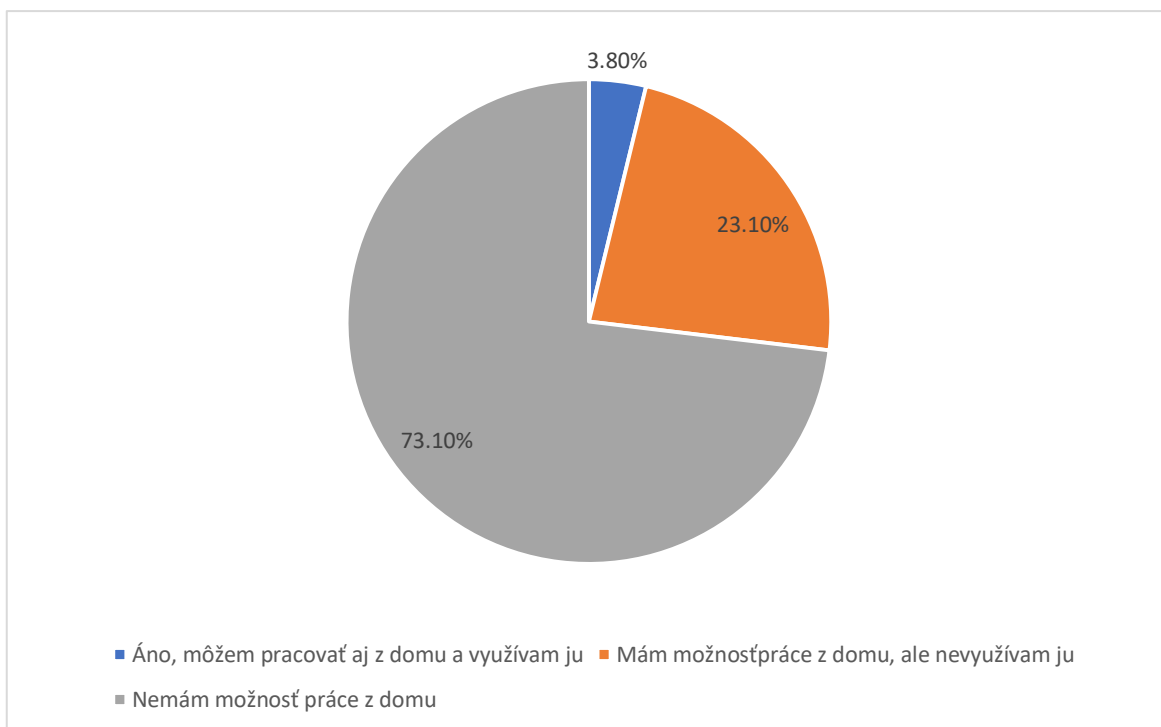
10. Je podľa vášho názoru dôležité vzdelávanie pracovníkov?



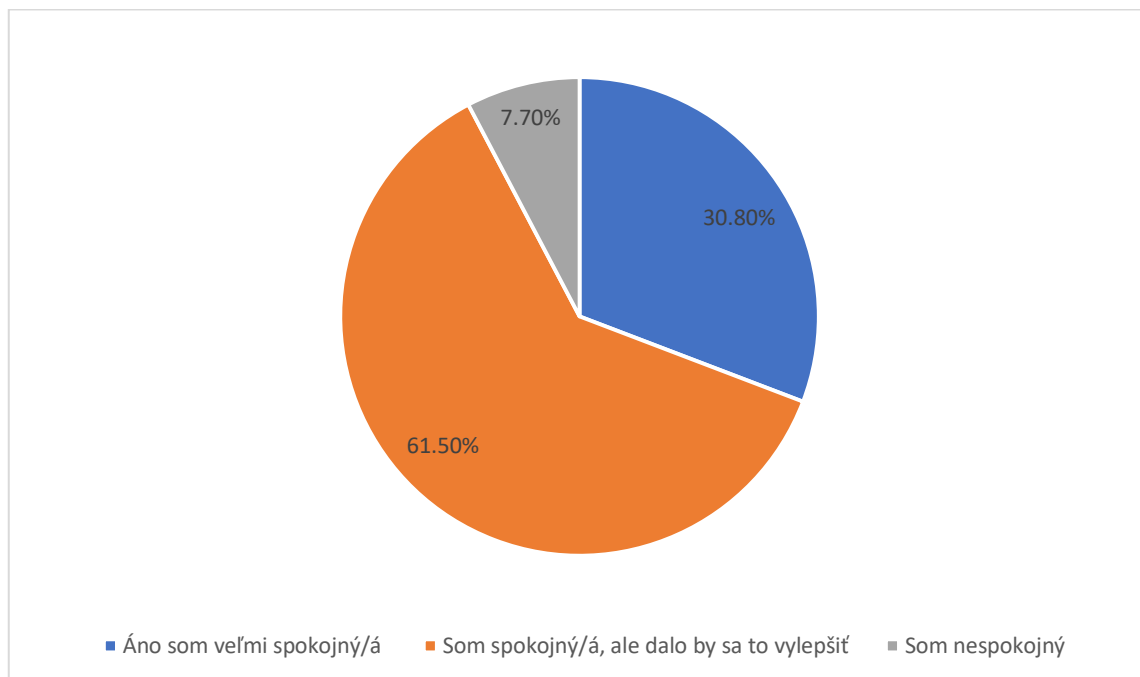
11. Získavate na základe vzdelávacích kurzov pre pracovníkov potrebné vedomosti na výkon práce?



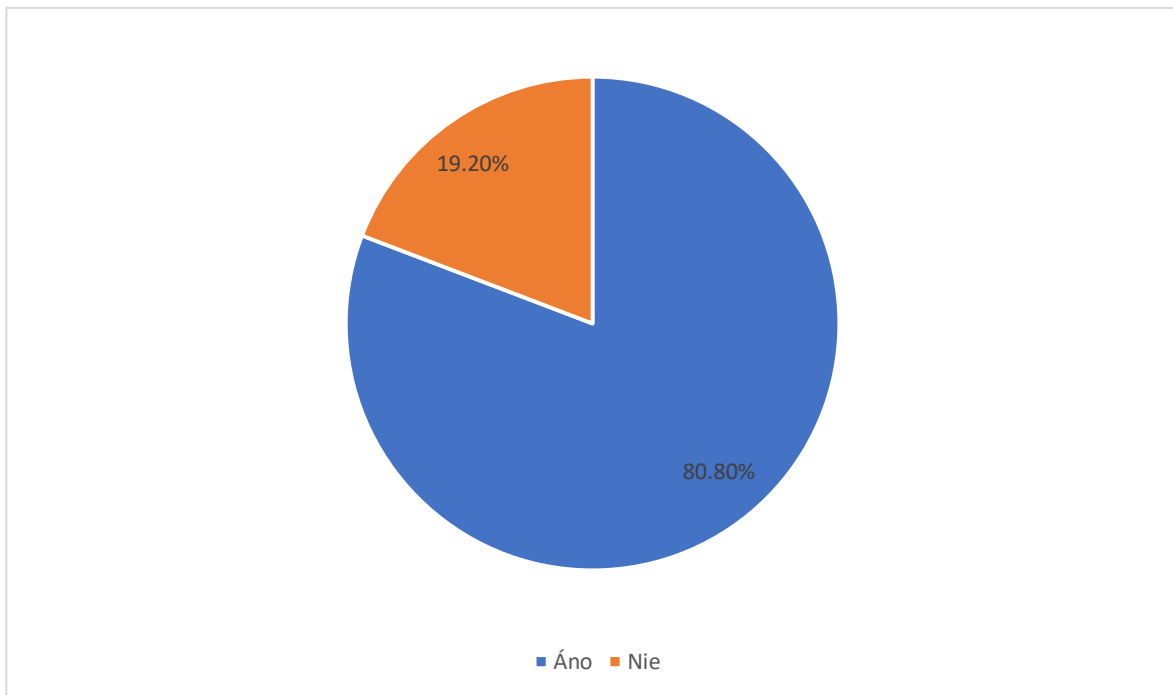
12. Máte možnosť vykonávať prácu na home office? (práca z domu)



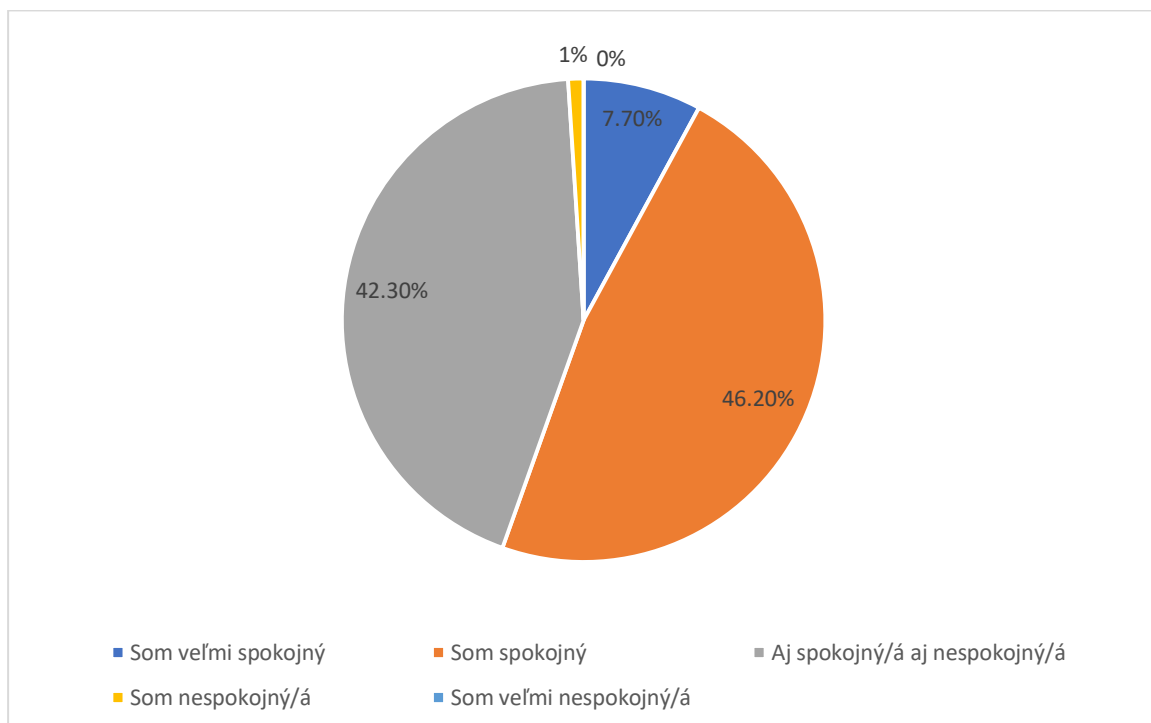
13. Ste spokojný/á s vybavenosťou pracovných priestorov? (kancelárie, výrobné haly, sklady, parkoviská)



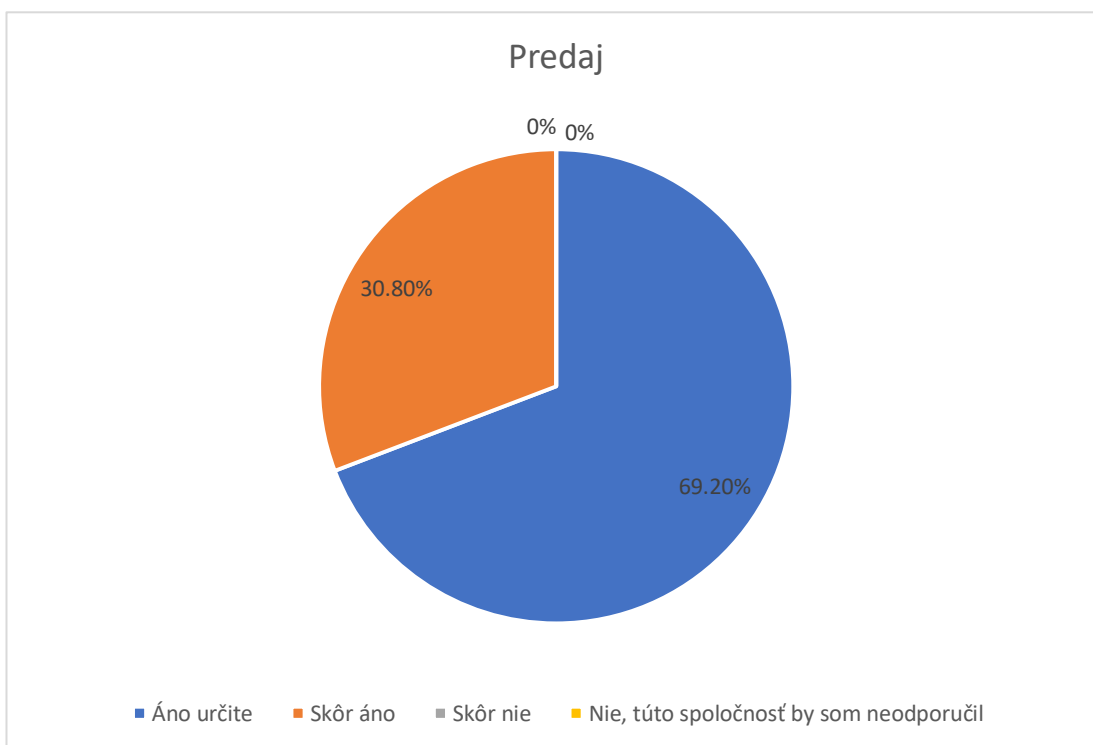
14. Máte možnosť kariérneho rastu v spoločnosti?



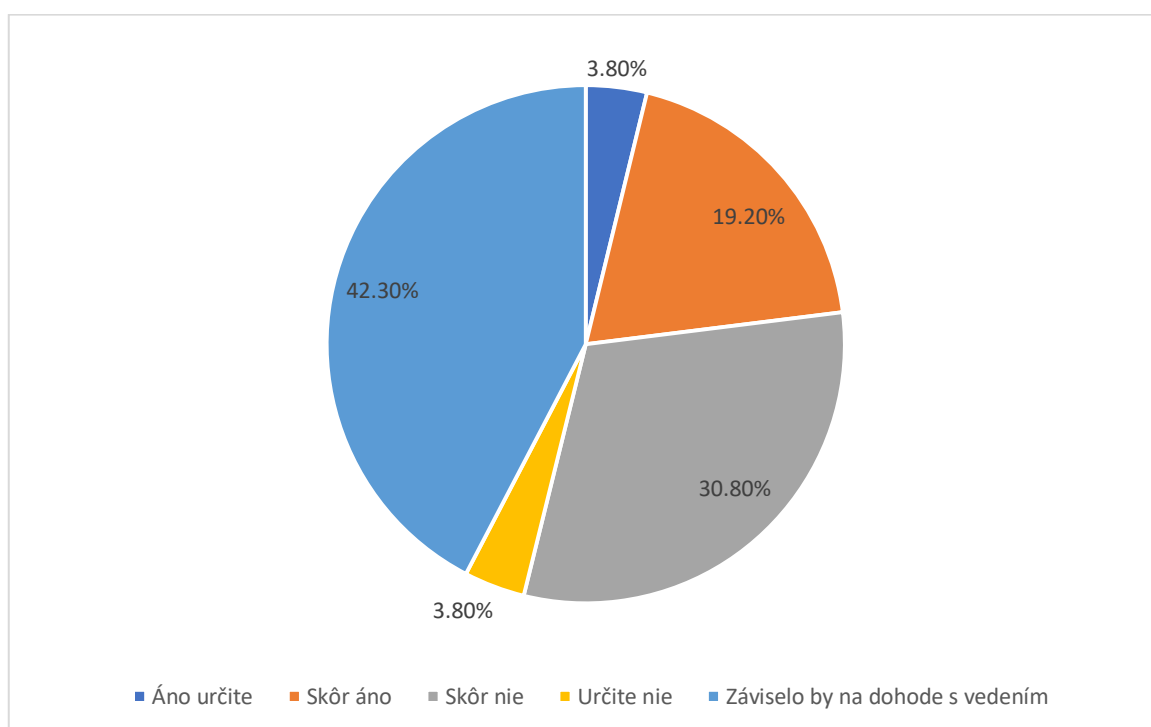
15. Aký máte názor na celkovú výšku odmien?



16. Odporučili by ste niekomu prácu v spoločnosti?



17. Opustili by ste spoločnosť kvôli lepšiemu ohodnoteniu?



18. Akú odmenu by ste chceli od spoločnosti?

Odpovede:

- Možno vyšší plat
- Vybavenosť kuchyne
- Služobné auto
- Nevie
- Vylepšenie kuchyne
- Vybavenosť kancelárie
- Vylepšil by som pracovné priestory
- Zamestnanecký paušál / telefón
- Zamestnanecký paušál
- Nevie odpovedať
- Zamestnanecký telefón