



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR AN EMPLOYEE EVALUATION AND REWARD SYSTEM AT A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Valéria Kocifajová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Valéria Kocifajová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu 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 systému hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav systému hodnocení a odměňování pracovníků ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodný systém hodnocení a odměňování pracovníků.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-14-8-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalárska práca sa zameriava na systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov v spoločnosti Ekobal s.r.o. Práca obsahuje dve časti, a to teoretickú a praktickú. Prvá časť sa zaoberá základnými pojmami, ktoré sa týkajú hodnotenia a odmeňovania. Druhá časť je zameraná na podrobnú analýzu súčasného stavu zvolenej spoločnosti a na výskum prostredníctvom dotazníka. Cieľom práce je návrh zmien v systéme hodnotenia a odmeňovania pracovníkov.

Kľúčové slová

hodnotenie pracovníkov, odmeňovanie, motivácia, riadenie ľudských zdrojov, benefity

Abstract

This thesis deals with the system of evaluation and remuneration of staff at Ekobal Ltd. The work contains two parts: a theoretical and practical. First mentioned section discusses the basic concepts related to evaluation and remuneration. The second part focuses on a detailed analysis of the current status of the selected companies and research using questionnaires. The aim is to design changes in the system of evaluation and remuneration of staff

Key words

employee's evaluation, remuneration, motivation, human resource management, benefits

Bibliografická citace

KOCIFAJOVÁ, V. *Návrh systému hodnotenia a odmeňovania pracovníkov*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 97 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18.května 2018

podpis studenta

Pod'akovanie

Moja obrovská vďaka patrí pani Ing. Markéte Kruntorádovej, Ph.D. za vedenie mojej bakalárskej práce, za jej cenné a odborné rady i čas. V neposlednej rade patrí moje pod'akovanie rodine, priateľom a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CIEĽ A METODIKA PRÁCE.....	15
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	16
1.1 Ľudské zdroje.....	16
1.2 Hodnotenie pracovníkov	17
1.2.1 Poňatie, úlohy a všeobecné otázky hodnotenia pracovníkov	18
1.2.2 Pracovný výkon, jeho determinanty a kritéria	20
1.2.3 Proces hodnotenia zamestnancov	24
1.2.4 Kto hodnotí pracovníkov?	26
1.2.5 Metódy hodnotenia pracovníkov	28
1.2.6 Chyby v hodnotení pracovníkov	32
1.3 Odmeňovanie pracovníkov.....	34
1.3.1 Systém odmeňovania pracovníkov	35
1.3.2 Prvky systému odmeňovania	35
1.3.3 Mzdové formy odmeňovania.....	37
1.3.4 Zamestnanecké výhody	43
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	44
2.1 Základné údaje o spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o.	44
2.2 Charakteristika spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o.	45
2.3 Poskytované služby	46

2.4	Analýza hospodárskej situácie	49
2.4.1	Náklady.....	49
2.4.2	Výnosy.....	49
2.4.3	Výsledok hospodárenia	50
2.5	Analýza 7S.....	51
2.5.1	Stratégia.....	51
2.5.2	Organizačná štruktúra	52
2.5.3	Systémy zariadenia.....	60
2.5.4	Štýl riadenia	61
2.5.5	Zdieľané hodnoty	62
2.5.6	Spolupracovníci	62
2.5.7	Produktivita práce	66
2.5.8	Schopnosti	66
2.6	Analýza súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov	67
2.6.1	Analýza systému hodnotenia zamestnancov	67
2.6.2	Analýza systému odmeňovania zamestnancov	68
2.6.3	Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia	72
2.6.4	Riadený rozhovor	74
2.7	Porterova analýza	76
2.7.1	Riziko vstupu potenciálnych konkurentov	76
2.7.2	Súčasný konkurenti	77

2.7.3	Sila dodávateľov	79
2.7.4	Sila odberateľov	79
2.7.5	Hrozba substitučných produktov	79
2.7.6	Záver z Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl	80
2.8	Analýza trhu práce	80
2.8.1	Obyvateľstvo a nezamestnanosť	80
2.8.2	Analýza obyvateľstva podľa veku	81
2.8.3	Analýza obyvateľstva podľa vzdelania	82
2.8.4	Analýza ponuky a dopytu na trhu práce	83
2.8.5	Mzdové šetrenie	84
2.8.6	Zamestnanecké benefity	85
2.8.7	Analýza konkurencie z hľadiska odmeňovania	87
2.8.8	Dotácie	88
2.8.9	Operačný program Zamestnanosť	88
2.8.10	Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie	88
2.8.11	Stratégia Európa 2020	88
2.8.12	Legislatíva	89
2.8.13	Oblasť pracovnej mobility	93
2.9	SWOT analýza	94
2.9.1	Silné stránky	94
2.9.2	Slabé stránky	95

2.9.3	Príležitosti.....	96
2.9.4	Hrozby.....	96
2.9.5	Vyhodnotenie SWOT analýzy	96
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	98
3.1	Návrh rozvoja systému odmeňovania	99
3.1.1	Zefektívnenie organizácie pracovných úloh.....	100
3.1.2	Opakované zisťovanie spokojnosti s hodnotením a odmeňovaním.....	100
3.1.3	Zamestnanec mesiaca	101
3.1.4	Náborový príspevok	101
3.1.5	Príspevok na zdravotnú starostlivosť	102
3.1.6	Vzdelávanie a rozvoj.....	102
3.2	Ekonomické zhodnotenie navrhnutých zmien	102
3.2.1	Opakované zisťovanie spokojnosti s hodnotením a odmeňovaním.....	103
3.2.2	Zamestnanec mesiaca	103
3.2.3	Náborový príspevok	103
3.2.4	Príspevok na zdravotnú starostlivosť	103
3.2.5	Vzdelávanie a rozvoj.....	104
3.2.6	Celkové zhodnotenie navrhovaných zmien.....	104
3.3	Harmonogram návrhu zmien	105
	ZÁVER.....	106
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	107

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	110
ZOZNAM OBRÁZKOV	111
ZOZNAM TABULIEK	112
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	114
ZOZNAM PRÍLOH	115

ÚVOD

Riadenie ľudských zdrojov je nielen nový názov, ale taktiež nová koncepcia personalistiky vyjadrujúca jej nové postavenie v systéme riadenia organizácie. Je to zároveň oblasť riadenia, ktorá na seba v rozvinutých krajinách upútava stále väčšiu pozornosť.

Nové ekonomické podmienky vytvárajú aj potrebu nových metód a nového prístupu k riadeniu ľudských zdrojov, pretože práve v ľudských zdrojoch, v racionálnom hospodárení s nimi, v ich formovaní a motivovaní či v starostlivosti o ne môžeme nájsť kľúč k prosperite jednotlivých podnikov aj celej spoločnosti.

Riadenie ľudských zdrojov tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho pracovných schopností a pracovného chovania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom a takisto jeho osobné uspokojenie z vykonávanej práce, jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

Vzhľadom na skutočnosť, že podniky vytvárajú mnohé typy pracovných pozícií, na ktorých sú umiestnené rôzne typy zamestnancov, je zrejmé, že neexistuje jedna univerzálne platná forma motivácie. Je úlohou zamestnávateľa a manažéra poskytnúť im vhodný cieľ a nájsť stimuly, ktoré na nich pôsobia. V zamestnaní ovplyvňujú prácu človeka faktory ako atmosféra a vzťahy na pracovisku, možnosť kariérneho postupu, ohodnotenie výkonu. Všetkými faktormi sa zaoberajú početné motivačné teórie, no v praxi je veľmi zložitá nájsť vhodný spôsob motivácie vyhovujúci rozmanitým typom osobností zamestnaných v konkrétnej spoločnosti.

Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov je hlavným nástrojom používaným podnikmi k zvyšovaniu pracovného výkonu zamestnancov. Procesy hodnotenia a odmeňovania spolu úzko súvisia.

Táto práca sa zaoberá otázkou, akým spôsobom môže zamestnávateľ svojich zamestnancov v konkrétnej spoločnosti a za konkrétnych podmienok motivovať, nakoľko by to malo byť v jeho záujme. Práca vychádza z teoretických základov a poznatkov

o riadení ľudských zdrojov, o motivácii, motivačných teóriách, poskytuje prehľad možností odmeňovania pracovníkov a v analytickej časti prakticky aplikuje tieto poznatky na podmienky konkrétnej spoločnosti, čoho výstupom je návrh motivačného programu za zohľadnenia špecifických podmienok jej fungovania a jej personálneho manažmentu.

CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Práca sa zaoberá systémom hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. Spoločnosť bola vybraná na základe predchádzajúcej pracovnej skúsenosti autora u tohto zamestnávateľa.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť zmeny v systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Tento návrh by mal prispieť k zvýšeniu efektivity motivácie zamestnancov, čo priamo súvisí so zvýšením ich produktivity, kvality odvádzanej práce, chute a odhodlania pracovať pre zamestnávateľa. V dôsledku toho by sa mala zefektívniť každodenná prevádzka na pracovisku a zredukovať či eliminovať zistené nedostatky.

Medzi čiastkové ciele patrí pochopenie teoretickej podstaty problematiky, analyzovanie súčasného stavu v spoločnosti a následné aplikovanie poznatkov získaných z odbornej literatúry do jej prostredia.

Pre účely analyzovania súčasného stavu spoločnosti je nevyhnutné aplikovanie niekoľkých metód. V rámci hodnotenia vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti je použitá analýza 7S, analýza trhu práce a mzdové šetrenie za účelom zistenia spokojnosti zamestnancov, Porterov model piatich konkurenčných síl a nakoniec SWOT analýza.

Pre účely analýzy zamestnancov bude vytvorený dotazník, ktorého vyhodnotenie by malo vypovedať o úrovni spokojnosti, resp. nespokojnosti zamestnancov na pracovisku, úrovne a predmetu ich motivácie pracovať pre zamestnávateľa, a v konečnom dôsledku by mal byť podkladom k návrhu zlepšujúcich opatrení v súvislosti s efektívnejším motivovaním pracovníkov.

Ďalším bodom bude riadený rozhovor s konateľom spoločnosti, ktorý spolu s vyhodnoteným dotazníkom budú poskytovať reálny obraz o možnostiach návrhu zlepšujúcich opatrení.

Výsledky z dotazníka budú doplnené do tabuliek, prípadne grafov, aby výsledky boli jasné, prehľadné a výsledky boli zreteľne vidieť

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretických východiskách práce sú popísané dôležité pojmy týkajúce sa systému hodnotenia a odmeňovania pracovníkov.

1.1 Ľudské zdroje

Riadenie ľudských zdrojov možno definovať ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho bohatstva organizácie – ľudí, ktorí v nej pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu hospodárskych cieľov (Armstrong, 1999, s. 149).

Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože zároveň predstavujú pre organizáciu ten najcennejší a v rozvinutých tržných podmienkach z pravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti je personálna práca hlavne v podobe odpovedajúcej koncepcii tzv. riadenie ľudských zdrojov, jadrom a najdôležitejšia oblasť celého riadenia organizácie. Koniec koncov aj v akejkoľvek inej oblasti riadenia organizácie (napr. v oblasti financií, investícií, výroby, predaja apod.) nejde ani tak o riadenie tejto oblasti ako o riadenie ľudí zaisťujúcich túto oblasť či prispievajúcich k splneniu jej úloh (Koubek, 2005, s. 14).

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby organizácia bola schopná prostredníctvom ľudí úspešne si plniť svoje ciele (Koubek, 2007, s.17).



Obrázok č. 1: Všeobecná úloha ľudských zdrojov (Koubek, 2007, s. 17)

1.2 Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov v podniku patrí k najzložitejším personálnym činnostiam. Je to tak preto, že nájsť funkčné kritérium pre určenie prínosu pracovníka v prospech svojho podniku je vec veľmi zložitá, ale aj preto, že prevažne duševnej pracovnej činnosti často nie je možné kvantitatívne vyjadriť parameter zvoleného kritéria. Všeobecne chápané hodnotenie je intelektuálna činnosť človeka, ktorá má objekt, na ktorý sa hodnotenie zameriava a subjekt hodnotenia, t.j. hodnotiteľa. Vzájomné poznávanie a hodnotenie je neodlučiteľnou zložkou každého medziľudského, sociálneho styku, komunikácie, interakcie. Základnou formou je vytváranie vzájomných postojov na základe hodnotenia. Hodnotenie vo všeobecnosti možno pokladať za základný spôsob spoznávania predmetu, javu, plánovanej alebo uskutočnenej činnosti, o zistenie, či posudzovaná skutočnosť je v zhode s vopred vytýčeným cieľom (Mařík, Maříková, 2005, s. 164).

1.2.1 Poňatie, úlohy a všeobecné otázky hodnotenia pracovníkov

Koubek uvádza, že každý zamestnávateľ potrebuje vedieť, akých zamestnancov má, ako pracujú a prispievajú k hospodárskym výsledkom a dobrej povesti podniku. Na druhej strane tiež každý zamestnanec potrebuje vedieť, ako sa na neho zamestnávateľ pozerá a ako je spokojný s jeho vykonanou prácou (Koubek 2, 2007, s. 126).

Organizácie sa líšia v ich zmysle pre hodnotenie. Dôvody môžu zahŕňať napríklad stanovenie cieľov alebo určovaní štatútu miezd. Zoberme si, prečo je tento proces hodnotenia pre vašu organizáciu dôležitý a ako táto úloha nadväzuje na tento účel (Cohen, 2000).

Tomu slúži **hodnotenie pracovníkov**, ktoré **spočíva v:**

- zisťovaní toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta (svojej role), aké je jeho pracovné správanie a vzťahy k spolupracovníkom, , zákazníkov či ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku,
- oznamovaním zistených výsledkov jednotlivým pracovníkom a prejednávanie týchto výsledkov s nimi, hľadani ciest k zlepšeniu pracovného výkonu pracovníka a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť (Koubek, 2007, s. 126).

Hodnotenie pracovníkov má dve podoby:

- neformálne hodnotenie a
- formálne hodnotenie (Koubek, 2007, s. 126).

Neformálne hodnotenie nie je nič iné, ako priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu a je skôr determinované situáciou daného okamžiku, pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom a momentálnou náladou ako nejakou faktickou istotou výsledku alebo úrovne práce pracovníka. Ide vlastne o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania, poskytovania okamžitej spätnej väzby. Neformálne Hodnotenie nebýva spravidla zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia. Má však značný význam pre usmerňovanie pracovníka, jeho povzbudzovanie a oceňovanie jeho dobrej práce.

Preto by v ňom nemala chýbať pochvala za dobrú prácu, čo je vec, na ktorú príliš veľa vedúcich pracovníkov zabúda (Koubek, 2007, s. 126).

Formálne hodnotenie je väčšinou racionálnejšie a štandardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Zaoštarávajú sa z nej dokumenty, ktoré sa zaradzujú do osobných materiálov pracovníkov. tieto dokumenty slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivcov a skupín pracovníkov. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je tzv. príležitostné hodnotenie vyvolané okamžitou potrebou spracovania pracovného posudku pri ukončení pracovného pomeru. Dochádza však k nemu skôr len vtedy ak nie sú k dispozícii dostatočne aktuálne výsledky bežného periodického hodnotenia alebo ak došlo od posledného hodnotenia u daného pracovníka k prenikavým zmenám v pracovnom výkone (Koubek, 2007, s. 127).

Hodnotenie pracovníkov má rad úloh a nedá sa bez nich efektívne vykonávať rad personálnych činností (Koubek, 2007, s. 127).

Má predovšetkým za úlohu:

- rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov,
- rozpoznať silné a slabé stránky jednotlivých pracovníkov,
- umožniť každému pracovníkovi zlepšiť jeho výkon,
- vytvoriť základňu pre odmeňovanie každého pracovníka podľa jeho príspevia k dosiahnutiu firemných cieľov,
- motivovať pracovníkov,
- rozpoznať potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja jednotlivých pracovníkov,
- rozpoznať potenciál (rezervy a hranice) pracovného výkonu každého pracovníka,
- vytvoriť podklady pre plánovanie následníctva vo funkciách a pre plánovanie personálneho rozvoja každého pracovníka,
- vytvoriť podklady pre rozmiestňovanie pracovníkov (povyšovanie, preradovanie na nižšie funkcie, prevádzanie na inú prácu, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov),
- vytvoriť podklady pre posudzovanie efektívnosti výberu pracovníkov a vhodnosti metód výberu,

- vytvoriť podklady pre hodnotenie efektívnosti vzdelania pracovníkov a účinnosť vzdelávacích programov,
- vytvoriť podklady pre plánovanie pracovníkov,
- vytvoriť podklady pre stanovenie budúcich pracovných úloh firmy (Koubek, 2007, s. 128).

Jedným z najdôležitejších požiadaviek každého hodnotenia pracovníkov je presnosť a spravodlivosť. Žiadny pracovník by nemal mať pocit, že je hodnotením poškodzovaný. Skôr by sa mala vo firme vytvoriť taká atmosféra, ktorá by chápala hodnotenie pracovníkov ako nástroj majúci pracovníkom pomôcť nájsť rezervy vo výkone, zlepšiť ich výkon a umožniť im aj lepšiu odmenu nech už má podobu vyššieho zárobku alebo pridelenie povzbudzujúcej, zaujímavejšej a zodpovednejšej práce (Koubek, 2007, s. 128).

1.2.2 Pracovný výkon, jeho determinanty a kritéria

Pracovný výkon pracovníkov bol a je hlavným zmyslom personálnej práce (Koubek, 2005, s. 190).

Moderné riadenie ľudských zdrojov, ako už bolo niekoľkokrát uvedené, zdôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest „na mieru“ schopnostiam a preferenciám každého pracovníka. Táto zásada je vlastne východiskom nového prístupu k pracovnému výkonu a jeho hodnoteniu, t.j. k tzv. riadenie pracovného výkonu (Armstrong, 1999, s. 237).



Obrázok č. 2: Riadenie pracovného výkonu (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Koubek, 2005, s. 191)

Podľa Koubek (1998, s. 170) sa pojem pracovný výkon vzťahuje ku stupňu plnenia úloh, ktoré tvoria náplň práce určitého pracovníka.

Pracovný výkon je za danej situácie výsledkom spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímania svojich úloh (Koubek, 1998, s. 170).

Úsilie je odrazom motivácie vynaloženej zamestnancom pri plnení úloh. Hovoríme o premenlivej veličine. Úsilie klesá nielen v súvislosti so stavom, v ktorom sa zamestnanec práve nachádza (napr. choroba, nálada), ale aj v súvislosti s charakterom úlohy. Pracovný výkon nemusí byť vždy úmerný vynaloženému úsiliu (Koubek, 1998, s. 171).

Schopnosti sú osobné charakteristiky zamestnanca, ktoré využíva pri vykonávaní svojej práce a sú potrebné k úspešnému vykonávaniu tejto práce. Schopnosti sa spravidla v čase veľmi nemenia. K úspešnému vykonávaniu každej konkrétnej práce musí existovať určitá minimálna úroveň schopností a znalostí (Koubek, 1998, s. 171).

Vnímanie úloh. Ide o smery, o ktorých sa zamestnanec domnieva, že by mal na ne zamerať svoje úsilie pri práci (Koubek, 1998, s. 171).

K úspešnému pracovnému výkonu je potrebné, aby boli prítomné všetky tri zložky pracovného výkonu a aby boli prítomné vo vhodnom vzájomnom pomere. Ak pracovník vynakladá mimoriadne úsilie a má vynikajúce schopnosti, ale nerozumie dobre svojej roli potom jeho výkon nebude pravdepodobne dobrý. Rovnako tak pracovník, ktorý vynakladá značné úsilie a chápe aj svoju rolu ale chýbajú mu schopnosti nebude tak pravdepodobne odvádzať dobrý výkon. A podobné to bude s pracovníkom s dobrými schopnosťami a chápujúci svoju rolu a úlohy, na ktoré je však lenivý a vynakladá málo úsilia (Koubek, 1998, s.171).

Ak chceme posudzovať výkon pracovníka či nejakej skupiny pracovníkov musíme najskôr zvážiť, ktoré kritéria výkonu sú primerané danej práci. Musíme zároveň zvážiť ich spoľahlivosť, ich citlivosť na náhodné vplyvy alebo rozdielne podmienky práce. **Základnými a univerzálnymi kritériami sú kvantita, kvalita a včasnosť plnenia** ale spravidla s nimi pri hodnotení pracovného výkonu nevystačíme a snažíme sa nájsť a uplatniť aj ďalšie detailnejšie kritéria. Pretože hodnotenie pracovného výkonu pracovníka je zamerané nielen na výsledky práce ale aj na pracovné a sociálne správanie, schopnosti a ďalšie vlastnosti jedinca uvedťme si aspoň niektoré z možných kritérií pre každú súčasť pracovného výkonu. (Koubek, 2005, s. 199).

Tabuľka č. 1: Vybraná kritéria pracovného výkonu (Zdroj: Koubek, 2005, s. 200)

VÝSLEDKY	CHOVÁNÍ	KOMPETENCE
<ul style="list-style-type: none"> • Prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce) • Množství vyrobených výrobků/služeb • Kvalita výrobků/služeb • Odpadovost/zmetkovitost • Množství obslužených zákazníků • Spokojenost zákazníků • Množství reklamací 	<p>A) PRACOVNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ochota přijímat úkoly • Ochota při plnění úkolů • Dodržování instrukcí • Ohlašování problémů • Hospodárnost • Zacházení se zařízením • Vedení potřebných záznamů • Dodržování pravidel • Řádná docházka • Podávání návrhů (napr.: na zlepšení) • Kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti <p>B) SOCIÁLNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ochota ke spolupráci • Jednání s lidmi • Vztahy ke spolupracovníkům • Vztah k zákazníkům • Chování k nadřízeným/podřízeným 	<ul style="list-style-type: none"> • Znalost práce • Dovednosti • Fyzická síla • Schopnost koordinace činnosti • Vzdělání • Diplom a osvědčení • Podnikavost • Cílevědomost • Sociální potřeby • Samostatnost • Spolehlivost • Vytrvalost • Přispůsobilost • Organizační schopnosti • Verbální schopnosti • Znalost jazyků • Loajalita • Čestnost • Tvořivost • Schopnost vést lidi • Smysl pro osobní odpovědnost • Odolnost vůči zatížení a stresu

Všimnite si, že kritériá výsledkov práce umožňujú meranie zatiaľ čo ostatné kritériá sú nemerateľné a teda umožňujú subjektívny prístup k hodnoteniu. Ale ani v prípade merateľných kritérií nie je hodnotenie pracovného výkonu bezproblémové (Koubek, 2007, s.173).

Nesmieme však zabúdať na faktory pracovného výkonu, ktoré s pracovníkom nesúvisia a pracovník ich nemôže ovplyvniť (Koubek, 2007, s.173).

Niektoré z najdôležitejších faktorov tohto druhu sú:

- nedostatočné využívanie času pracovníka plynúce z nedostatočného zadávania úloh alebo preťaženia navzájom si konkurujúcich úloh z dôvodu zlej organizácie práce, prípadne prekrývaním právomocí,
- zariadenie a vybavenie neprimerané danej práci,
- nejasne pravidlá a metódy riadenia ovplyvňujúce prácu,
- nedostatok spolupráce zo strany ostatných spolupracovníkov,
- nedostatočné vysvetlenie práce, nedostatočná inštrukcia, nedostatky v zadávaní úloh,
- nedostatky vo vzdelávaní pracovníkov,
- životné podmienky pracovníka (napr. situácia v rodine, choroba a pod.),
- teplota, osvetlenie, hluk, výpary apod.,
- nevhodne usporiadané pracovisko (Koubek, 2007, s.173).

1.2.3 Proces hodnotenia zamestnancov

Proces hodnotenia má zhruba 9 fáz, ktoré možno rozdeliť do troch časových období:

a) Štvorfázový prípravné obdobie:

- Rozpoznanie a určenie predmetu hodnotenia, stanovenie princípov, pravidiel a postupov a vytvorenie formulárov, ktoré sa použijú pri hodnotení (Koubek, 2007, s.215).
- Analýza pracovných miest prípadne prehodnotenie existujúceho popisu a špecifikácie pracovných miest. Na základe toho možno vytvoriť určitú predstavu o typoch výkonu na pracovných miestach aj v organizácii ako celku a o možnostiach jeho zlepšenia, a aj predstavu o kategóriách pracovníkov a miest,

na ktoré sa hodnotenie zameria a o ich požiadavkách na pracovníka (Koubek, 2007, s.215).

- Formulácia kritérií výkonu a jeho hodnotenie, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia a klasifikácie pre rozlišovanie rôzne úrovne pracovného výkonu, určenie rozhodného obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone (Koubek, 2007, s.215).
- Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účel, predovšetkým o kritériách hodnotenia a normách, o tom, aký výkon sa od nich bude očakávať. Vhodné je ako informovanie, tak tiež prerokovanie týchto otázok so samotnými pracovníkmi (Koubek, 2007, s.215).

b) Dvojfázové obdobia získavania podkladov a informácií:

- Zisťovanie informácií pozorovaním jednotlivých pracovníkov pri práci alebo skúmaním výsledkov ich práce je pre hodnotenie pracovníkov mimoriadne dôležitou fázou. Kľúčová otázka je, kto je kompetentný tieto informácie zisťovať a tým aj vykonávať hodnotenia (Koubek, 2007, s.215).
- Obstaranie dokumentácie o pracovnom výkone je fáza veľmi dôležitá, pretože k záznamom je možné sa kedykoľvek vrátiť a získať tak retrospektívne informácie. Písomné záznamy obmedzujú neskoršie spory a diskusie, sú nástrojom spätnej väzby medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Dokumentácia by sa mala obstarávať a ukladať jednotným spôsobom (Koubek, 2007, s.215).

c) Trojfázové obdobie vyhodnocovanie informácií o pracovnom výkone:

- Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania, schopností a ďalších vlastností jednotlivcov, ktoré sa vykonáva podľa štandardného postupu. Spravidla sa porovnávajú skutočné výsledky práce s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce, správanie pracovníkov s požiadavkami pracovného miesta, jeho špecifikácií. Pritom existuje značné riziko subjektívneho prístupu, pretože aj objektívne ukazovatele výkonu, ktoré sú výsledky, treba interpretovať. Výstupy tejto fázy musia byť písomné (Koubek, 2007, s.216).
- Rozhovor s hodnoteným o výsledkoch, o rozhodnutiach vyplývajúcich z hodnotenia a o možných cestách riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom. Táto fáza je kľúčové pre zlepšovanie pracovného výkonu. Záleží na

nej, či bude mať hodnotenie pracovníka motivačný efekt alebo nie (Koubek, 2007, s.216).

- Ďalšie pozorovania pracovného výkonu jednotlivca, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní výkonu a skúmanie efektívnosti hodnotenia (Koubek, 2007, s.216).

1.2.4 Kto hodnotí pracovníkov?

Teória a spravidla aj prax sa zhodujú, že najkompetentnejšou osobou pre hodnotenie pracovníka je jeho priamy nadriadený. Ten tiež vykonáva konečné vyhodnocovanie všetkých podkladov hodnotenia, či už je vytváral alebo predkladal ktokoľvek. Robí z nich závery, vedie hodnotiace rozhovory a navrhuje rôzne opatrenia vyplývajúce z hodnotenia (Koubek, 2005, s.203).

Hodnotenie, ktoré je vykonávané **bezprostredným nadriadeným**, má svoje výhody. Bezprostredný nadriadený pozná dôverne úlohy pracovného miesta, prácu podriadeného i podmienky, v ktorých pracuje a často i zázemie pracovníka a jeho vplyvy na prácu pracovníka. Poskytuje pracovníkovi spätnú väzbu a vykonáva neformálne hodnotenie a formálne hodnotenie tak predstavuje logické vyústenie neformálneho. Medzi nevýhody patrí nebezpečenstvo subjektívny deformácie alebo nedostatočné authority nadriadeného (Koubek, 2005, s.203).

Nadriadený bezprostredného nadriadeného (o stupeň vyšší nadriadený) môže fungovať ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia bezprostredného nadriadeného a signalizovať tak, že proces prebehol riadne a bol spravodlivý. Medzi výhody patrí to, že prekonáva nebezpečie nedostatočnej authority bezprostredného nadriadeného. Je to taktiež výhodné vtedy keď je hodnotenie východiskom pre povýšenie či odmeňovanie pracovníkov. Nevýhodou predstavuje možný nedostatok kontaktu s jednotlivými pracovníkmi (Koubek, 2005, s.204).

Hodnotenie vykonávané **pracovníkom personálneho útvaru** nie je príliš častý prípad. Výhodou je, že je často tým, kto dohliada na hlavného hodnotiteľa a monitoruje efektívnosť a dôslednosť systému hodnotenia v organizácii. Personálny manažér však môže že byť jediným hodnotiteľom z dôvodu spravodlivosti a tiež z toho dôvodu, že nenesú priamu ohrozenie pre hodnoteného. Na druhej strane je nepravdepodobné, že

bude hodnoteného poznať dobre, a je možné, že informácie dostane od priameho nadriadeného hodnoteného jedinca. V prípade, že priamy nadriadený bude zaujatý voči hodnotenému, môže dôjsť k výraznému skresleniu (Koubek, 2005, s.204).

Hodnotenie zákazníkmi sa spravidla používa v prípadoch kedy sa pracovník bezprostredne stýka so zákazníkom alebo keď možno ľahko identifikovať určitý výrobok alebo službu s konkrétnym pracovníkom (Koubek, 2005, s.204).

Hodnotenie vykonávané **spolupracovníkom** alebo častejšie **skupinou spolupracovníkov** býva prijateľne spoľahlivé . Spolupracovníci poznajú povahu práce aj pracovníka a jeho výkon. Toto hodnotenie býva pre hodnotiaceho prijateľnejšie. Je pri tom predsa len rovnoprávnejšie postavenie než v iných prípadoch. Spolupracovníci sú však málokedy ochotní sa v hodnotení angažovať (Koubek, 2005, s.204).

Hodnotenie podriadeným sa používa veľmi málo. Vhodné je len vtedy keď podriadený dôverne pozná povahu práce svojho nadriadeného. Výhodou je to, že nadriadený získa predstavu o tom ako ho jeho podriadení vidia a môže k tomu prihliadnúť pri zlepšovaní svojej práce. Nevýhodou predstavuje dosť silná tendencia vybavovať si účty s nadriadeným (Koubek, 2005, s.204).

Neustále viac rastie význam a používanie **sebahodnotenia**. Často sa používa ako súčasť hodnotiaceho procesu, pretože v mnohých systémoch hodnotitelia a hodnotenia vyplňajú profil nezávisle na sebe a potom ho použijú pre diskusiu. Výsledkom tejto diskusie by malo byť dohodnutie sa na kompromisoch plynúcich z oboch hodnotiacich dokumentov. Jednotlivec má navyše o štandarde svojej práce detailnejšie znalosti ako manažér, preto sebahodnotenie povedie k väčšej objektivite v rámci hodnotiaceho procesu. Nevýhodou je, že niektorí môžu analýzu ich vlastného pracovného výkonu skonštatovať obtiažne a môžu mať nerealistické pohľady na to, ako dobre vlastne prácu vykonávajú. Nemusia byť ochotní pripustiť si nedostatky. V mnohých prípadoch je však opak pravdou, ľudia sú k sebe kritickejší, než by bol ich hodnotiteľ (Koubek, 2005, s.204).

Assessment centre je komplexná metóda hodnotenia, realizovaná prostredníctvom súboru metód (psychologické testy a dotazníky, pozorovanie, štruktúrované rozhovory,

zadávanie individuálnych a skupinových úloh a cieľov, hranie rolí a podobne) a používané na hodnotenie jednotlivcov i skupín. Hodnotenie vykonáva niekoľko špeciálne preškolených externých aj interných hodnotiteľov. Externý tvorí zvyčajne psychológ, špecialista z oblasti riadenia ľudských zdrojov a špecialista pre určitú odbornú oblasť hodnotenia. Skupinu interných tvorí väčšinou priamy nadriadený, vedúci organizačnej jednotky, kolegovia, podriadení a špecialisti pre hodnotenú oblasť. Obvyklý počet hodnotiteľov býva 3 - 6, hodnotených 1 - 10. Pomer hodnotených voči hodnotiteľom by nemal byť vyšší ako 2: 1. Assessment centre je pomerne náročné časovo aj finančne (Hroník, 2006, s.126).

360°

Nejedná sa o hodnotení konkrétnou osobou, ale o zhromažďovanie informácií od všetkých doteraz spomínaných osôb. Zhromažďuje informácie od všetkých uvedených zdrojov, aby sa dosiahol celkový pohľad na výkon hodnoteného subjektu. Jedná sa o veľmi dôkladné hodnotenie, ktoré poskytne informácie o rozličných aspektoch výkonu jedinca, takže je možné zostaviť úplný obraz jeho pracovného výkonu. Nevýhodou je, že pozbierať informácie od toľkých ľudí môže byť časovo veľmi náročné a nie vždy nákladovo efektívne. Je to tiež predmetom všetkých vyššie uvedených nevýhod (Koubek, 2005, s.205).

1.2.5 Metódy hodnotenia pracovníkov

Metódou hodnotenia výkonnosti zamestnancov rozumieme spôsob, akým sú stanovené kritériá a ako a kým sú merané a vyhodnocované. Hodnotenie môže byť formálne a neformálne. Metódy môžu byť veľmi rozdielne vo svojom použití a pre rôzne organizácie je vhodné zvoliť inú metódu (Koubek, 2005, s.206).

Metódy hodnotenia možno nájsť celý rad a navyše majú ešte niekoľko variant. Každá metóda má kladné ale aj záporné stránky. Je dôležité, aby bola vybraná metóda, ktorá najlepšie poslúži účelu hodnotenia. Väčšinou ale jedna metóda nemusí stačiť a je nutné metódy kombinovať. Metódy hodnotenia môžeme rozdeliť z hľadiska časového na tri skupiny - metódy zamerané na minulosť, prítomnosť a na budúcnosť. Podľa oblasti hodnotenia rozlišujeme metódy hodnotenia vstupov, metódy hodnotenia procesu

a metódy hodnotenia výstupov. Pre lepší prehľad usporiadanie metód hodnotenie slúži nasledujúce tabuľka (Koubek, 2005, s.206).

Tabuľka č. 2: Matica metód hodnotenia (Zdroj Hroník, 2006, s.54)

	Hodnotenie vstupu	Hodnotenie procesu	Hodnotenie výstupu
Minulosť	Zhodnotenie praxe (certifikáty)	Metóda kľúčovej udalosti	Záznam výsledkov Porovnávanie výsledkov
Prítomnosť	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit	Sociogram 360° spätná väzba	Pozorovanie na mieste Mystery shopping
Budúcnosť	Hodnotenie potenciálu	Supervize Intervize	Hodnotenie podľa cieľov Balance score card

Hodnotenie podľa stanovených cieľov (výsledkov)

Táto metóda spočíva v tom, že musia byť stanovené ciele práce, ktoré budú zároveň stanovené jasne, zrozumiteľne, dosiahnuteľné a s uvedením termínov. Musí dôjsť k spracovaniu plánu postupov, ktoré ukážu, ako takto stanovených cieľov dosiahnuť. Zároveň musia byť vytvorené podmienky na to, aby mohli byť tieto ciele dosiahnuté. Nakoniec sa posúdi a meria, akou mierou sa tieto ciele plnia, v prípade potreby sa vytvorí nový cieľ alebo sa existujúce ciele vylepšia. V tejto metóde sa uplatňuje veľmi známy princíp P. Druckera SMART, čo znamená:

S - specific (konkrétne, špecifický),

M - measurable (merateľný),

A - achievable (akceptovateľný či dosiahnuteľný),

R - relevant (relevantné podľa cieľov organizácie),

T - time-framed (určujúci čas) (Koubek, 2007, s219).

Hodnotenie na základe plnenia noriem

Metóda sa najčastejšie používa pre hodnotenie výrobných pracovníkov. Postup:

1. stanovenie noriem alebo očakávanej úrovne výkonu.
2. zoznamovanie pracovníkov s normami
3. porovnávanie výkonu každého pracovníka s normami (Koubek, 2005, s.206).

Určitý problém vyvoláva stanovenie noriem. Spravidla sa pritom používa nasledujúca metóda:

Tabuľka č. 3: Hodnotenie na základe plnenia noriem (Zdroj Koubek, 2007, s.220)

Metóda	Použitie metódy
Priemerná výroba pracovnej skupiny pripadajúca na jedného pracovníka	Ak úlohy vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi sú rovnaké alebo skoro rovnaké
Výkon vybraných pracovníkov	Ak úlohy vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi sú v podstate rovnaké a bolo by obtiažne a časovo náročné použiť predchádzajúce metódy
Časová štúdia	Ak práca obsahuje opakujúce sa úlohy
Výberová metóda, vzorka práce	Ak ide o necyklické typy práce, pri ktorých sa vykonáva množstvo rôznych úloh a nie je stanovený presný postup alebo cyklus
Názor experta	Ak nie je možné použiť niektorú z predchádzajúcich metód

Výhodou metódy je to, že výkon je posudzovaný pomocou objektívnych meradiel. Ak to má byť efektívne je potrebné aby sa na stanovení noriem podieľali pracovníci a normy považovali za spravodlivé a primerané. vykonávané všetkými jednotlivými pracovníkmi (Koubek, 2005, s.207).

Voľný popis

Metóda voľného popisu je univerzálny metódou, najčastejšie sa však využíva na hodnotenie manažérov a tvorivých pracovníkov, u ktorých môžu byť problematické použiť ostatné metódy. Vyžaduje aby hodnotiteľ písomne popísal pracovný výkon jednotlivca, podľa vopred daného zoznamu hodnotiacich položiek. Používa sa aj pri

sebahodnotení. Problémom je to, že dĺžka aj obsah popisu bývajú u rôznych hodnotiteľov rôzne a rôzni hodnotitelia majú rôzne vyjadrovacie schopnosti (Koubek, 2005, s.207).

Hodnotenie na základe kritických prípadov

Hodnotenie na základe kritických prípadov spočíva v evidencii písomných záznamov o významných (kladných i záporných) prípadoch, ktoré sa v pracovnom prostredí pri výkone zamestnanca vyskytli. Výhodou tejto metódy je konkrétna povaha hodnotenia, nevýhodná môže byť nejasnosť chápanie kritického prípadu (Koubek, 2005, s.207).

Hodnotenie pomocou stupnice

Hodnotia sa jednotlivé aspekty práce zvlášť (napr.: množstvo práce, kvalita práce, prítomnosť v práci, samostatnosť, presnosť, ochota ku spolupráci, znalosť práce atď.)

Využívajú sa tri typy hodnotiacej stupnice:

1. číselná
2. grafická
3. slovná (Koubek, 2005, s.208).

Checklist

Checklist je vlastne dotazník, v ktorom posudzovateľ označuje, či je alebo nie je určitý typ správania v pracovníckej výkone prítomný. Metóda vyžaduje dôkladnú prípravu a je časovo náročná (Koubek, 2005, s.209).

Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Ide o metódu, ktorá hodnotí správanie požadované k úspešnému vykonávanie práce. Pre každú úlohu, ktorý sa na pracovnom mieste vykonáva, sa spracuje stupnice. Tá sa väčšinou skladá z piatich až siedmich obodovaných stupňov (napr.: neprijateľné, veľmi zlé, podpriemerné, priemerné, dobré, veľmi dobré a vynikajúce). Túto stupnicu pripravujú väčšinou vedúci pracovníci spoločne s pracovníkmi. Výhodou tu je, že nadriadený s podriadeným spolupracuje a je veľká pravdepodobnosť, že hodnotenie

bude pre pracovníkov prijateľné. Najväčšou nevýhodou tejto metódy je časová náročnosť (Koubek, 2005, s.209).

Metódy založené na vytváraní poradí pracovníkov podľa ich pracovného výkonu

Jedná sa o metódy, pri ktorých dochádza k porovnaniu výkonu medzi dvoma alebo viacerými pracovníkmi. Uplatňuje sa buď porovnanie na striedačku ("na prvé miesto zoznamu sa napíše najlepší pracovník a na poslednú najhoršie, do ich stredu opäť najlepšie a najhoršie pracovník až sa zoznam naplní"), alebo porovnanie párov ("je zoznam pracovníkov, napr. Podľa abecedy, hodnotiteľ porovnáva pracovníka na prvom mieste s pracovníkom na druhom, vyberie toho lepšieho, toho označí a porovná s pracovníkom na mieste treťom a tak ďalej, až sa porovná každý s každým. Najviac krát označený pracovník je najlepší ") alebo porovnanie, ktoré je povinné ("hodnotiteľ porovná výkon pracovníkov a priradí im určité percento úrovne pracovného výkonu") (Koubek, 2005, s.210).

Assessment centre

Assessment centre možno okrem výberu a vzdelávania pracovníkov použiť aj k hodnoteniu pracovného výkonu, pracovných schopností a rozvojového potenciálu predovšetkým manažérov a špecialistov. Výhodou metódy je určitá komplexnosť posudzovania. Nevýhodou je, že assessment centre informuje o momentálnom výkone pracovníka v umelo vytvorených podmienkach a ten nemusí nutne korešpondovať s výkonom v reálnej situácii (Koubek, 2005, s.210).

1.2.6 Chyby v hodnotení pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov je silne vystavené nebezpečeniu subjektivismu. Nevhodným výberom kritérií a metód hodnotenia a vlastným hodnotením pracovných výsledkov, správania a schopností pracovníka končiac (Koubek, 2005, s.215).

Najčastejšie sa pri hodnotení pracovníkov okrem už zmieneného zlého výberu kritérií a metód a neprihliadaní k objektívnym vplyvom vyskytujú nasledujúce chyby:

1. prílišná zhovievavosť – ide o prípad kedy pri hodnotení pracovníkov sú hodnotení pracovníci výrazne skoncentrovaný na pozitívnom konci stupnice namiesto toho aby boli skôr rozptýlený po celej stupnici hodnotenia,
2. prílišná prísnosť – opak zhovievavosti,
3. tendencia k hodnoteniu pracovníkov hodnotami zo stredu stupnice – všetci alebo väčšina sú akoby priemerný a nikomu nie je zdanlivo ublížené, nikto nie je príliš vyzdvihnutý,
4. tendencia hodnotiteľa hodnotiť pracovníkov podľa svojich vlastných merítok – preferovať u hodnotených tie stránky pracovného výkonu a tie spôsoby a prístup k práci, ktoré sám preferuje,
5. tendencia nechať sa ovplyvňovať svojimi osobnými sympatiami, antipatiami či predsudkami,
6. tzv. halo efekt – kedy sa hodnotiteľ nechá uniesť niektorými pozitívnymi či negatívnymi rysmi hodnoteného (prvý dojem, vystupovanie, vzhľad apod.),
7. prihliadanie na sociálne postavenie, sociálnu príslušnosť, príbuzenstvo a známosti, etnické či rasové znaky a pohlavie,
8. prílišné prihliadanie k hlavnému účelu hodnotenia – napr. snaha nepoškodzovať podriadené v prípade, že hodnotenie je nástrojom znižovania počtu pracovníkov apod.),
9. výrazne kritická forma hodnotenia ,
10. nie rovnaká náročnosť a nie rovnaký prístup k hodnoteniu uplatňovaný jednotlivými hodnotiteľmi - vyvoláva to nespokojnosť pretože pracovníci pochopiteľne porovnávajú prístupy jednotlivých hodnotiteľov a tí, ktorí majú dojem, že boli hodnotení tými prísnejšími majú pocit spravodlivosti) (Koubek, 2005, s.216).

Problémom bývali aj postoje hodnotených pracovníkov k hodnoteniu. Ak pracovníci prídu k názoru, že hodnotenie sa vykonáva len kvôli tomu aby im spôsobilo ťažkosti sotva môžeme počítať s ich ústretovosťou (Koubek, 2005, s.216).

Aby sme sa vyhli uvedeným chybám je potrebné:

1. Dôkladne prepracovať a vybrať kritériá a metódy hodnotenia, aby boli primerané účelu hodnotenia aj v povahe práce hodnotených pracovníkov. Nesnažiť

sa o hodnotenie všetkých kategórií pracovníkov jednotným spôsobom za každú cenu.

2. Dôkladne pripraviť všetky dokumenty používané k hodnoteniu (formuláre, pokyny, vysvetlivky).
3. Dôkladne vypracovať plán (postup) hodnotenia.
4. Dôkladne preškoliť pracovníkov, ktorí budú hodnotenie vykonávať, spracovávať dokumenty hodnotenia a vykonávať rozhovory s hodnotenými pracovníkmi (Komunikačné dovednosti).
5. Informovať pracovníkov o zmysle, cieľoch, kritériách, použitých normách a metódach hodnotenia a zaistiť si ich ochotu k prípadnej spolupráci (Koubek, 2005, s.216).

Hodnotenie pracovníkov nesmie byť v rozpore s platnými zákonmi a ľudskými právami. Je potrebné z nich vylúčiť prvky akejkoľvek diskriminácie a všetkého čo nesúvisí s vykonávanou prácou (Koubek, 2005, s.216).

1.3 Odmeňovanie pracovníkov

Podľa Koubka (1998) je odmeňovanie zamestnancov jednou z najstarších a najzávažnejších personálnych činností, ktorá na seba priťahuje mimoriadnu pozornosť zamestnávateľov ako aj zamestnancov. Moderné poňatie odmeňovania neznamena len mzdu alebo plat, popr. iné peňažné odmeny, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Zahŕňa tiež povýšenie, formálne uznanie, pochvalu, zamestnanecké výhody / napr. druh kancelárie, zvláštne vybavenie, automobil, fond na vzdelanie, masáže, šport ... /

Ďalej musíme mať na pamäti, že každý podnik je svojím spôsobom jedinečný a potrebuje iný prístup. Preto musí byť systém odmeňovania konštruovaný vždy pre konkrétny subjekt a nemožno si vystačiť len so všeobecnou formulou. Spravidla veľké podniky môžu ponúknuť väčšiu kvantitu poskytovaných benefitov. Naopak menšie firmy dokážu lepšie vystihnúť potreby svojho zamestnanca (Koubek, 2007, s.285).

1.3.1 Systém odmeňovania pracovníkov

Systém odmeňovania pracovníkov sa skladá zo vzájomne prepojených politík, procesov a praktických postupov organizácie pri odmeňovaní jej pracovníkov podľa ich prínosu, zručností a schopností a ich tržnej hodnoty. Je utváraný v rámci filozofie, stratégie a politiky odmeňovania organizácie a zahŕňa usporiadanie procesov, praxe, štruktúr a postupov, ktoré zabezpečujú a udržujú vhodné typy a úrovne miezd a platov, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmien (Armstrong, 1999, s.593).

1.3.2 Prvky systému odmeňovania

Podniková stratégia ako východiskom systému odmeňovania organizácie. Identifikuje hnacie sily podnikania a stanovuje podnikové ciele. Hnacie sily podnikania zahŕňajú skutočnosti, ako je ziskovosť, vysoký výkon, produktivita, inovácie, kvalita, cena / náklady, leadership a potreba uspokojovať zainteresované strany (investorov, akcionárov, pracovníkov) (Armstrong, 1999, s.595).

Stratégia a politika odmeňovania vyplýva z analýzy hnacích síl podnikania. Stratégia odmeňovania definuje dlhodobé zámery v oblastiach mzdové štruktúry, zamestnaneckých výhod, krokov smerujúcich k zvýšeniu angažovanosti a oddanosti v oblasti uplatňovania prístupu založeného na celkovej odmene (Armstrong, 1999, s.595).

Základná peňažná odmena je množstvo peňazí (plat alebo mzda), ktoré tvoria sadzbu (tarifa) za určitú prácu alebo pracovné miesto. Je ovplyvňovaná vnútornými i vonkajšími faktormi. Faktory vonkajšie možno posudzovať pomocou niektorej z foriem hodnotenia práce. Hodnotenie vonkajších faktorov je založený na sledovanie sadzieb na trhu práce. Základná mzda alebo plat môžu byť vyjadrené ako ročné, mesačné, týždenné alebo hodinová sadzba (v tejto súvislosti sa používa pojmu časová mzda alebo plat). K takto ustanovenej základnej mzde alebo platu možno pridať rôzne príplatky alebo zaslúži odmenu (Armstrong, 1999, s.595).

Zásluhová odmena je odmena vzťahujúca sa k pracovnému výkonu, prínosu, schopnostiam, zručnostiam alebo skúsenostiam. Možno ich previazať so základnou mzdou alebo platom. Ak nie sú takto previazané so základnou mzdou alebo platom, potom sú označované ako premenlivé peňažné odmeny (Armstrong, 1999, s.595).

Zamestnanecké výhody tvoria nemocenské dávky, penzie, úhrada poistného, služobné autá a ďalšie zamestnanecké výhody. Sú poskytované navyše k rôznym formám vyplatených odmien (Armstrong, 1999, s.595).

Príplatky sa s ohľadom na špecifické okolnosti alebo s ohľadom na osobitné charakteristiky vykonávanej práce vyplácajú k základnej mzde alebo platu. Stanovuje ju buď organizácia samotná alebo sú stanovované kolektívnym vyjednávaním. Medzi hlavné druhy príplatkov patrí lokálne príplatky, príplatky za prácu nadčas, za prácu v zmenárňach alebo za sťažené pracovné podmienky (Armstrong, 1999, s.595).

Celkový zárobok tvorí celková hodnota všetkých peňažných výplat (základná mzda alebo plat, zaslúži odmena a príplatky) (Armstrong, 1999, s.596).

Celková v peniazoch vyjadriteľná odmena (hmotná odmena) je zložená z peňažných odmien predstavovaných celkovým zárobkom a z hodnoty zamestnaneckých výhod, ktoré sú poskytované pracovníkom (Armstrong, 1999, s.596).

Hodnotenie práce je systematický proces, ktorý definuje relatívne hodnoty alebo veľkosti prác v organizácii. Účelom je vytvoriť interné relácie a zabezpečiť základ pre vytvorenie účinnej mzdovej alebo platovej štruktúry. Hodnotenie práce neurčuje priamo úroveň peňažnej odmeny, môže byť analytické alebo súhrnné (Armstrong, 1999, s.596).

Analýza trhových sadzieb je proces zisťovania mzdových alebo platových taríf porovnateľné práce na trhu práce, ktorý pomáha pri následnom rozhodovaní o úrovniach peňažných odmien a mzdových alebo platových štruktúr v organizácii (Armstrong, 1999, s.596).

Mzdové / platové stupne a štruktúry. Podľa ich relatívneho významu možno pracovné miesta zaraďovať do štruktúry stupňov. Peňažná odmena je v tejto štruktúre ovplyvňovaná tržnými sadzbami a mzdové alebo platové rozpätie priradené jednotlivým stupňom poskytujú priestor pre rast mzdy alebo platu na základe pracovného výkonu, prínosu, schopností alebo dĺžky zamestnania (Armstrong, 1999, s.596).

Riadenie pracovného výkonu je strategický a integrovaný proces. Prináša organizácii sústavný úspech zlepšovaním pracovného výkonu ľudí, ktorí v nej pracujú, a taktiež tým že rozvíja schopnosti jednotlivých pracovníkov a tímov (Armstrong, 1999, s.596).

Nepeňažné odmeny vyplývajú zo samotnej práce (napr. Pocit úspešnosti, autonómie, uznanie, poskytovanie vzdelávania, príležitosť k rozvoju kariéry) a neobsahujú žiadne priame platby (Armstrong, 1999, s.596).

Celková odmena je kombinácia ako peňažných, tak i nepeňažných odmien, ktoré môžu pracovníci dostávať (Armstrong, 1999, s.596).

1.3.3 Mzdové formy odmeňovania

Úlohou mzdových foriem je mzdovo oceniť výsledky pracovnickej práce, jeho výkon v najširšom slova zmysle, vrátane jeho pracovného správania a schopností. Variant je pomerne dosť, a je možné ich triediť podľa rôznych hľadísk (Koubek, 2005, s.286).

Časová mzda

Časová mzda je mzda, ktorej výška závisí na množstve odpracovaného času a na mzdovom tarifu, ktorý prislúcha za danú prácu. Časová mzda hodinová, týždenná alebo mesačná, ktorou je pracovník odmeňovaný za svoju prácu. Najčastejšia používaná časová mzda je mesačná časová mzda. Časové mzdy patria medzi najjednoduchšie a zároveň najpoužívanejšie základné mzdové formy (Koubek, 2005, s.288).

Úkolová mzda

Podľa Koubka (2005) je úkolová mzda najjednoduchším a najpoužívanejším typom formy. Je vhodná pre odmeňovanie robotnickej práce. Pracovník je odmeňovaný za každú odvedenú jednotku práce, a to bez ohľadu na dobu potrebnú k jej vykonaní. Výška mzdy je stanovená súčinom počtu jednotiek práce, ktoré boli odvedené a ceny za jednotku práce. Ak je odmena za jednotku práce odvodená od spravodlivej odmeny pre priemerného pracovníka, potom sa jedná o úkolovú mzdu s rovnomerným priebehom závislosti mzdy na výkone. okrem toho sa používa tiež úkolová mzda s diferencovaným priebehom závislosti mzdy na výkone. Podľa tejto metódy existuje jedna sadzba za kus pre všetky prijateľné kusy, a to až do stanoveného množstva (normy) .V prípade, že je

takto stanovené vyrobené množstvo prekročené, použije sa vyššia sadzba za vyrobený kus. Ďalej úkolovú mzdu delíme do dvoch skupín, a to na úkolovú mzdu individuálnom úkolovú mzdu skupinovú (kolektívne) (Koubek, 2005, s.290):

A) Individuálna úkolová mzda,

sa používa v prípadoch, kedy je výkon jednotlivých pracovníkov spoľahlivo meniteľný (Koubek, 2005, s.290).

B) Skupinová (kolektívna) úkolová mzda,

sa využíva pri odmeňovaní skupiny pracovníkov. Ide spravidla o úkolovú mzdu s rovnomerným priebehom závislosti odmeny na výkone. Podľa Koubka (2005) ak vykonáva skupina robotníkov s homogénnou kvalifikačnou štruktúrou súčasne rovnakú pracovnú operáciu, používa sa tzv. operační kolektívna úkolová mzda, ak vykonáva skupina robotníkov s heterogénnou kvalifikačnou štruktúrou komplex rozdielných na sebe nadväzujúcich pracovných operácií smerujúcich k vyrobení nejakého funkčného celku, používa sa tzv. akordní úkolová mzda.

Podielová (provízná) mzda

Používa sa u činností, kde je výsledok ovplyvniteľný pracovníkom, ale spôsob organizácie práce neumožňuje stanoviť pracovný postup a spoľahlivo sledovať využitie pracovnej doby. Uplatňuje sa pri odmeňovaní obchodných činností a v oblasti niektorých služieb. Rozlišujeme dva typy podielové mzdy podľa závislosti na množstve predaných výrobkov. Pokiaľ je odmena pracovníka závislá na množstve predaných výrobkov, jedná sa o tzv. **priamu podielovú mzdu**. Druhým typom je tzv. **podielová mzda s garantovaným základom**, pracovník má garantovaný základný plat a k nemu dostáva províziu za predané množstvo. Ďalšou variantou je tzv. **zálohovaná podielová (provízná) mzda**, v tomto prípade dostáva pracovník mesačnú zálohu, ktorá je následne odpočítaná od jeho provízie. Využíva sa u pracovníkov, ktorých predaj dosahuje výrazných mesačných alebo sezónnych výkyvov (Koubek, 2005, s.291).

Mzdy za očakávané výsledky práce

Mzdy za očakávané výsledky práce patria medzi menej známe mzdové formy, sú tiež označované ako tzv. Penzumové mzdy. Táto metóda odmeňovania je založená na tom, že sa odmeňuje za dohodnutý súbor prác a výkon. Teda za prácu, ktorú sa pracovník zaviazal odvieť za určité obdobie v danej kvalite a množstve. Organizácia pozná výkonnosť a pracovné schopnosti pracovníka a očakáva, že danú úlohu splní. Za tento výkon je pracovníkovi priebežne vyplácaná určitá pevne stanovená suma (v podobe hodinovej alebo mesačnej mzdy), ktorá zahŕňa určitú výkonnostnú zložku. Po ukončení dohodnutého obdobia dochádza k vyhodnoteniu činnosti. Toto vyhodnotenie je potom ďalej možné využiť pri stanovovaní miezd za očakávané výsledky práce pre budúci časové obdobie. Pri využívaní týchto foriem odmeňovania je nutné vždy presne určiť výsledky, ktoré sa očakávajú a možnosť ich kontroly. Potrebné je aj dôkladné naplánovanie, stanovenie pracovných postupov a existencia primeraných noriem spotreby práce. Typickým príkladom mzdy za očakávané výsledky práce je **zmluvná mzda** ale patrí sem aj **mzda s meraným denným výkonom** alebo **programová mzda** (Koubek, 2005, s.291).

Mzdy za znalosti a zručnosti

Pri tomto spôsobe odmeňovania je mzda viazaná na schopnosť pracovníka efektívne a kvalifikovane vykonávať danej úlohy rad rôznych pracovných miest alebo prácu. Pre jednotlivé pracovné pozície (úrovne) sa definujú základní požiadavky na znalosti a zručnosti, ktorým zodpovedá východiskovej mzda. Znalosti a zručnosti možno priebežne rozširovať, a to buď na úrovni súčasnej alebo vyššie. Každá nová takto získaná znalosť či zručnosť je potom odmeňovaná zvlášť. Mzdy sa tak môžu postupne zvyšovať v závislosti od počtu zvládnutých vedomostí alebo zručností. Rozlišujeme tri prístupy, prvý je tzv. hierarchický model, druhý prístup je tzv. model stavebných blokov tretí je tzv. model bodových prírastkov (Koubek, 2005, s.292).

Hierarchický model usporadúva vedomosti a zručnosti hierarchicky. Náročnejšie vedomosti a zručnosti sú hierarchicky nadradené nad jednoduchšími znalosťami a dôvodnosťami, ktoré sa vyskytujú na nižších stupňoch. Každý pracovník začína

na najnižšom stupni. Po zvládnutí každého nasledujúceho vyššieho stupňa sa pracovníkovi automaticky zvyšuje mzda (Koubek, 2005, s.292).

Podľa Koubka (2005) **model stavebných blokov** predpokladá, že rôzne znalosti a zručnosti sú na sebe nezávislé a možno si ich osvojiť v ľubovoľnom poradí. Každý pracovník začína na určitom bloku prác spojených s danými znalosťami a zručnosťami. Podľa vlastných záujmov alebo potrieb organizácie získavajú vedomosti a zručnosti iných blokov.

Model bodových prírastkom je podobný ako predchádzajúci model. Tento prístup predpokladá existenciu mnohých vedomostí a zručností, ktoré si môžu pracovníci osvojiť. Hodnota jednotlivých znalostí a zručností nie je rovnaká. Každá skupina vedomostí a zručností má určitú bodovú hodnotu. Tieto body môžu pracovníci získať po zvládnutí príslušných znalostí a zručností (Koubek, 2005, s.292).

Dodatkové mzdové formy

Pomocou tejto formy sú odmeňované výkony alebo zásluhy, prípadne oboje. V niektorých prípadoch sú využívané k zvýšeniu nedostatočnej pobídkovosti časovej mzdy. Dodatkové mzdové formy bývajú viazané na individuálny alebo kolektívny výkon. Bývajú buď jednorazové alebo periodicky sa opakujúce. Niektoré z nich sú určené pre manažérov, iné pre robotníkov (Koubek, 2005, s.293).

Existuje veľké množstvo dodatkových mzdových foriem. Medzi tie najbežnejšie patria:

Odmena za úsporu času odmeňuje pracovníka za odvedenie požadovaného množstva práce v čase kratšej než stanovuje norma. Uplatňuje sa najmä pri odmeňovaní robotníkov. Existujú tri typy tejto formy odmeňovania:

- Halseyho prémiový systém sú prvým typom tejto odmeny. Pracovník dostáva pevnú hodinovú mzdu. V prípade, že odvedol dané množstvo práce v kratšom časovom období, dostane pracovník navyše odmenu za úsporu času.
- Rowanův Systems od predchádzajúceho typu líšia v tom, že percento platené za ušetrený čas nie je pevné, ale závisí na percente uspareného času.
- Bedauxův systém je taký, kde sa konečná výška odmeny odvodzuje od stanovenej normy a výkonu, len ak bol uskutočnený nad danou normu (Koubek, 2005, s.294).

Prémia

Typickým príkladom dodatkovej mzdovej formy. Sú poskytované k časovo alebo úkolovo. Rozlišujeme dva druhy prémie:

- Periodicky sa opakujúce prémie sú viazané na osobný výkon a na splnenie vopred stanoveného ukazovateľa. Stanovenie sadzby a časového obdobia rieši tzv. Prémiový poriadok organizácie. Periodicky sa opakujúce prémie môžu byť individuálne alebo kolektívne.
- Jednorazová prémie je odmena, ktorá je vyplácaná pracovníkovi jednorazovo za vynikajúce plnenie jeho pracovných povinností. Táto prémie môže byť v peňažnej alebo nepeňažnej forme (Koubek, 2005, s. 294).

Osobné ohodnotenie (osobné príplatok)

Používa sa na ohodnocovanie náročnosti práce a dlhodobo dosahovaných výsledkov pracovníkov. Výška odmeny je vo forme určitého percenta zo základného platu. Je stanovené percentuálne maximum, ktorého môže osobné ohodnotenie dosiahnuť. Osobné ohodnotenie patrí medzi individuálne dodatkové mzdové formy (Koubek, 2005, 295).

Odmeňovanie zlepšovacích návrhov

Býva odvodené buď od nárastu zisku, alebo od poklesov nákladov, ktorý priamo súvisia so zlepšovacím návrhom. Ak je odvodená od predpokladaného efektu zlepšovacieho návrhu, ide o jednorazovú odmenu. V prípade, že je odvodená od skutočného efektu, ide o odmenu, ktorá je periodicky vyplácaná po vopred určené časové obdobie (Koubek, 2005, s.295).

Podiely na výsledkoch hospodárenia organizácie

Typ dodatkovej mzdovej formy, typická pre podnikovú sféru. Dochádza k zlepšeniu väzby medzi pracovníkmi a organizácií. Môže mať tri varianty:

- Podiel na zisku je najčastejším variantom. Medzi pracovníkmi sa rozdelí určité percento zo zisku organizácie. Býva spravidla závislé na výške základnej mzdy pracovníka a jeho pozíciu v organizácii.

- Podiel na výnose, kde je meradlom obrat alebo pridaná hodnota.
- Podiel na výkone, kde je meradlom objem výroby, prírastok produktivity a tiež úspora nákladov (Koubek, 2005, s.295).

Zamestnanecké akcie

Taktiež forma odmeny. Organizácia ponúka po určitú dobu pracovníkom ku kúpe akcie za cenu, ktorá je stanovená podľa doby zamestnania pracovníka v organizácii, platu a zisku organizácie. Tento systém prináša výhody pracovníkom, ktorí sa tak môžu podieľať na úspešnosti organizácie a tiež samotným organizáciám v podobe daňových výhod (Koubek, 2005, s.295).

Scanlonův systém odmeňovania

Tento systém je založený na preukázateľných úsporách nákladov práce. Prémia sa odvodzuje od porovnania výšky súčasnej produktivity s predpokladanou výškou produktivity po zavedení návrhu. Ich rozdiel je následne vložený do fondu prémiei, ktorý je rozdelený medzi pracovníkmi a organizáciu. Úlohou Scanlonovova systému je stimulácia pracovníkov k navrhovaniu zmien (Koubek, 2005, s.296).

Príplatky

Sú povinné alebo nepovinné. **Povinné** sú zakotvené v právnych normách. Medzi povinné patrí príplatok za prácu nadčas, za prácu vo sviatok, v sobotu a v nedeľu, za prácu v noci, za prácu vo sťažených pracovných podmienkach apod. **Nepovinné** vychádzajú z kolektívnych zmlúv medzi organizáciou a odbormi. Medzi nepovinné príplatky patrí príspevky na dopravu do zamestnania, na uniformu, na ubytovanie a ďalšie príplatky, ktoré súvisia s výkonom práce v organizácii (Koubek, 2005, s.296).

Ostatné výplaty

Formy, ktoré predstavujú dodatočné zvýhodnenie pracovníka. Medzi ostatné výplaty patrí 13. plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, príspevok k životnému alebo pracovnému výročiu, náborový príspevok, odstupné a pod (Koubek, 2005, s.296).

1.3.4 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje pracovníkom len za to, že pre nich pracujú (Koubek, 2005, s.297).

Tieto výhody sú poskytované extra k rôznym formám odmien. Poskytovanie benefitov je dnes obvyklé vo väčšine stredných a veľkých súkromných podnikov a hocikde sa dokonca stalo dôležitou súčasťou personálnej politiky a riadenia ľudských zdrojov. Zamestnanci drobných podnikateľov sa bez benefitov bohužiaľ často musia obísť, pretože ich zamestnávateľ sa v danej problematike neorientuje a obáva sa treba navýšenie administratívy (Armstrong, 2007, s.595).

Úloha zamestnaneckých výhod:

- Poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré by umožnili získať, tak aj udržať vysoko kvalitných pracovníkov.
- Uspokojovať osobné potreby pracovníkov.
- Posilňovať oddanosť a vedomie záväzku pracovníkov voči organizácii.
- Poskytovať niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny (Koubek, 2007, s.186).

Hlavné typy zamestnaneckých výhod:

- Dôchodkové systémy- najdôležitejšie zamestnanecká výhoda.
- Osobné istoty - jedná sa o výhody, ktoré posilňujú osobné istoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotného, úrazového poistenia
- Finančná výpomoc - pôžičky, výpomoc pri kúpe domu, pomoc pri sťahovaní a zľavy na tovar a služby poskytované podnikom.
- Osobné potreby - dovolenka na zotavenie, finančné poradenstvo, posilňovne, rekreačné zariadenie.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty - stále veľmi oceňovaná výhoda.
- Iné výhody - zvyšujúce úroveň pracovníkov, ako sú dotované stravovanie, príplatky na ošatenie, úhrada tel. výkladov, mobilné telefóny (Koubek, 2007, s.187).

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Analytická časť bude zameraná na podrobný opis spoločnosti Ekobal, spol. s r. o. Budú uvedené základné informácie o spoločnosti, predmet činnosti, história spoločnosti, štruktúra spoločnosti a náplň práce. Na základe rozboru účtovných výkazov bude načrtnutý vývoj hospodárskej situácie medzi rokmi 2012 až 2016. Ďalej bude priblížená štruktúra zamestnancov. Následne prebehne analýza aktuálneho systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, motivačného programu, Porterova analýza a analýza trhu práce. V závere analytickej časti bude vykonaná SWOT analýza.

2.1 Základné údaje o spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o.

Obchodné meno:	Ekobal, spol. s.r.o.
Sídlo:	Dolný Lieskov
IČO:	36 015 776
Dátum zápisu do OR:	1996
Právna forma:	spoločnosť s ručením obmedzeným
Predmet činnosti:	konštrukčná činnosť v oblasti strojárstva veľkoobchod v oblasti voľných živností maloobchod v oblasti voľných živností sprostredkovanie obchodu a služieb skladovanie a predkladišťa nákladov baliace činnosti výroba tovarov a obalov z plastov nákup a predaj nehnuteľností

Kód SK-NACE:	46900, 22210.
Základný kapitál:	3 640€
Splatené:	100%
Hospodársky výsledok 2016:	241 336 €
Konatelia spoločnosti:	2
Počet zamestnancov:	26 (Výpis z obchodných registrov. ORSR.sk [online]).

2.2 Charakteristika spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o.

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. bola založená v roku 1996, ako organizácia nadväzujúca na skúsenosti spoločnosti Pragometal s.r.o. v oblasti technológie balenia do priťažnej fólie. Dnes patrí medzi lídrov na slovenskom trhu a svojím postavením patrí medzi najväčších dodávateľov obalových materiálov a zároveň je i výrobcom baliacej techniky s vlastným vývojovým strediskom (EKOBAL.sk [online]).

Obchodnou a výrobnou činnosťou spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. sú hlavne technológie paletizačného a skupinového balenia, v ktorých udáva trend a zároveň výroba predopnutej fólie FlexLight (EKOBAL.sk [online]).

Produkty sú vyrábané najmodernejšími technológiami a vďaka neustálym inováciám výrobných prostriedkov a procesov dokážeme udržiavať náskok pred konkurenciou. Vďaka individuálnemu prístupu a kvalitnému riadeniu bol spoločnosti udelený certifikát akosti ISO 9001:2000 od certifikačného orgánu SGS (EKOBAL.sk [online]).

V súlade s modernými trendmi je spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. zameraná najmä na dôsledné poskytovanie dodávok a služieb súvisiacich so spoľahlivou a efektívnou prevádzkou paletového balenia (EKOBAL.sk [online]).

2.3 Poskytované služby

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. ponúka širokú škálu služieb v oblasti technológii balenia.

Výroba, servis, opravy:

- baliace stroje,
- poľnohospodárske baliace stroje AGRIPACK,
- paketovacie lisy, vyrovnávacie mostíky.

Z veľkoobchodnej činnosti a predaja ponúka:

- obalové materiály,
- potravinárske fólie,
- ovinovacie stroje,
- prietlačné streč fólie pre strojné a ručné balenie tovaru na paletách,
- ručné páskovače,
- polyesterové pásky,
- mikroténové sáčky,
- bublinkové fólie,
- lepiace pásky, viazacie pásky a spony,
- ručné a potravinové stretch fólie,
- poľnohospodárske fólie.

Detailnejší rozpis z **baliacej techniky**, ktoré spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. poskytuje:

- **Ovinovacie stroje** - ovinovacie baliace stroje výrazne zvýšia kvalitu a efektívnosť balenia a zároveň znížia náklady na spotrebný materiál na minimum. Sú vhodné do prevádzok s malým aj veľkým počtom balených paliet. Disponujú prehľadným ovládacím panelom, vďaka ktorému sa ľahko ovládajú. Ovinovacie baliace stroje navyše umožňujú balenie v ručnom aj automatickom režime a v režime s možnosťou programového nastavenia.
- **Páskovacie stroje** - páskovače a páskovacie stroje sú ideálnym riešením, ak je potrebné kvalitne a zároveň lacno zabezpečiť tovar pri manipulácii a preprave. Viazacia a páskovacia technika je vhodná na rôzne druhy tovaru. Zabezpečí fixáciu tlačovín, kartonáže, stavebných materiálov, dreva a ďalších

tovarov. Páskovače a páskovacie stroje zabezpečia akýkoľvek tovar, bez ohľadu na to, či ide o kusové, kartónové alebo paletové balenie.

- **Zalepovacie stroje** - zalepovačky a zalepovacie stroje patria medzi najefektívnejších pomocníkov pri balení tovaru do kartónov. Nahrádzajú náročné ručné zalepovanie kartónových krabíc lepiacimi páskami. Zabezpečujú kvalitné zalepenie a dokonalé zatvorenie krabice. Umožňujú aj obojstranné zatváranie súčasne, čo výrazne šetrí čas a urýchľuje pracovný proces.
- **Zmršťovacie stroje** - stroje na balenie do teplom zmršťiteľnej fólie dokonale ochránia tovar pred poškodením a odcudzením. Sú vysoko efektívne, spoľahlivé a zaručujú dlhú životnosť. Ručne ovládané zmršťovacie stroje sa vyznačujú ľahkou obsluhou a nízkou spotrebou PE alebo PVC fólie. Umožňujú bezproblémovú manipuláciu s tovarom pri balení.
- **Paletizácia** - paletizačná technika je vhodným riešením na zdokonalenie balenia a ľahšiu manipuláciu s tovarom. Paletizačné manipulátory nahrádzajú ručnú prácu, a tak výrazne zvyšujú efektívnosť pracovného procesu. Manipulačné zariadenia sú vysoko výkonné, spoľahlivé a z dlhodobého hľadiska úsporné.

Detailnejší rozpis **z obalového materiálu**, ktoré spoločnosť Ekobal s.r.o. poskytuje:

- **Stretch fólie** - zabezpečujú najjednoduchšiu a najrýchlejšiu fixáciu tovaru. Výborne chránia tovar pred mechanickým a iným poškodením. Stretch fólie vynikajú vysokou odolnosťou, variabilitou, účinnosťou ale aj nízkou cenou. Lesklý obal poskytne vášmu tovaru nielen ochranu, ale aj príjemný vzhľad. Určené na ručné aj strojné balenie tovaru.
- **Fólie LDPE** - obalový materiál vyrobený z LDPE fólie poskytuje dokonalú fixáciu tovaru, zároveň ochráni pred prachom, vlhkosťou alebo mechanickým poškodením. V porovnaní s kartónovým balením výrazne znižuje náklady. LDPE fólie sú bez zápachu a vďaka transparentnosti umožňujú kontrolu zabaleného tovaru. V ponuke nájdete teplom zmršťiteľné alebo prekrývacie fólie, plachty, vrecia, sáčky a prírezy.
- **Fólie HDPE** – vyznačujú sa charakteristickým šušťaním a vysokou pevnosťou. Často sa využívajú na balenie potravín alebo tlačovín. HDPE fólie sú transparentné (matné), odolné, bez zápachu a zdravotne nezávadné. Zároveň

zabezpečujú veľmi malú priepustnosť vlhkosti a pachov. Bohatý výber potravinových sáčkov, desiatových sáčkov, odpadových vriec a tašiek rôznych veľkostí a rozmerov.

- **Fólie PVC** - vynikajú kvalítou fixáciou tovaru a výnimočnou zmrašťiteľnosťou už pri nízkych teplotách (od 90°C). Sú preto ideálne predovšetkým na ručné balenie v tzv. bublinových baliacich strojoch, ale dajú sa využiť aj pre ostatné baliace stroje. PVC fólie sú transparentné, bez zápachu, vysoko odolné a nepriepustné. Vďaka svojim vlastnostiam sú PVC fólie vhodné na balenie tovarov rozličných tvarov.
- **Polyolefinové fólie** - patria medzi tepelne zmrašťiteľné fólie, ktoré sú vyrobené z vrstiev LDPE, PP a LLDPE. Poskytujú kvalitnú fixáciu tovaru a ochranu proti prachu či vlhkosti. Tieto fólie sa využívajú pri ručnom, poloautomatickom aj automatickom balení. Svojimi vlastnosťami (pevnosť, transparentnosť, lesk) sú podobné PVC fóliám. Sú šetrnejšie k životnému prostrediu.
- **Ochranné fólie, výplne, obálky**
- **Viazacie pásky, spony** - prednosťou technológie páskovania je praktické použitie pre akýkoľvek druh tovaru alebo materiálu. Páskovanie nachádza uplatnenie v malých i veľkých prevádzkach, pri balení rôznych druhov tovaru ľubovoľnej veľkosti, či už ide o balenie kusové, krabicové či paletové.
- **Lepiace pásky**
- **Papierové obaly**

Detailnejší rozpis **paketovacích lisov**, ktoré spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. poskytuje:

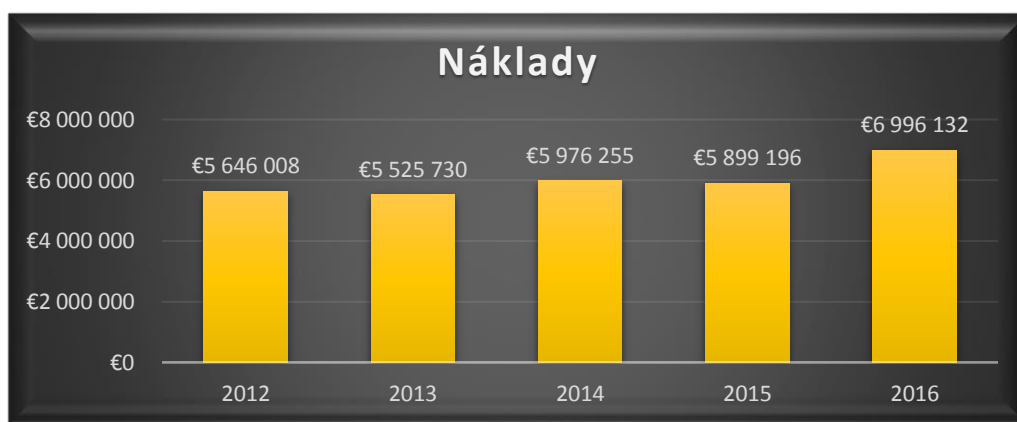
- **EKOPACK 40**
- **EKOSACK 40**
- **EKOPACK 50**
- **EKOSACK 50**
- **EKOPACK 100.1.2**
- **EKOPACK 200.1.2**
- **EKOPACK 300.2-E STANDARD**
- **EKOPACK 300.2-E PROFI** (EKOBAL.sk [online]).

2.4 Analýza hospodárskej situácie

Všetky údaje uvedené v tejto kapitole pochádzajú z výkazov zisku a strát spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. za roky 2012 – 2016. Analýza hospodárskej situácie sa zameriava na vývoj nákladov, vývoj výnosov a výsledku hospodárenia.

2.4.1 Náklady

Z grafu môžeme vidieť vývoj celkových nákladov za roky 2012 – 2016. V analyzovanom období rokoch 2012 – 2016 bol zaznamenaný rastúci trend v štruktúre vývoja celkových nákladov spoločnosti. V roku 2016 boli celkové náklady o 23,91% vyššie oproti roku 2012, avšak vývoj celkových nákladov v sledovanom období mal kolísavý trend. Minimálnu hodnotu nákladov sa podarilo dosiahnuť v roku 2013 a to cca 5,5 milióna €. Celkovo nie sú pozorovateľné nejaké extrémne výkyvy až na roky 2015 a 2016 kedy rozdiel činil cez 1 milión €. Hlavným dôvodom je neustály rast cien materiálov, pohonných hmôt, náradia a vybavenia potrebného na vykonávanie pracovných činností a mnohých ďalších aspektov.

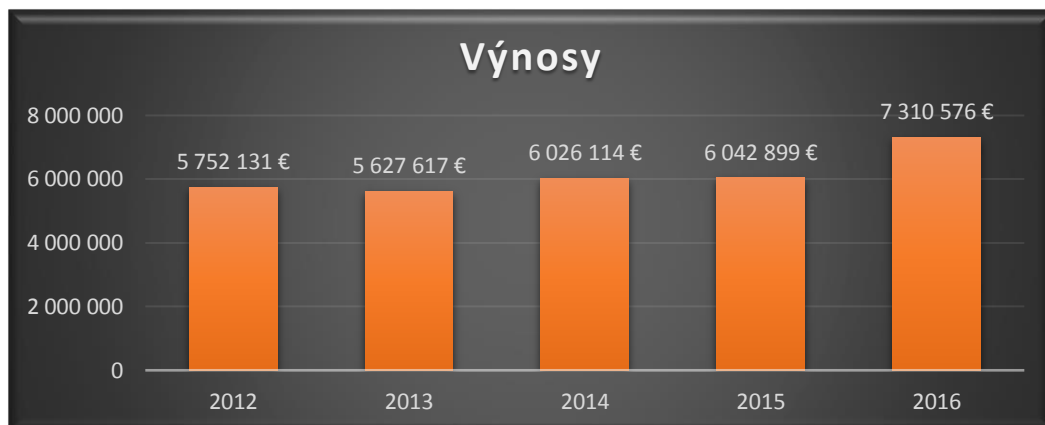


Graf č. 1: Vývoj nákladov za roky 2012 – 2016 (Zdroj: Interview, 2018)

2.4.2 Výnosy

Výnosy počas sledovaných rokov sa približujú hodnotám nákladov. Z dlhodobého hľadiska bol zaznamenaný rastúci trend v štruktúre vývoja celkových výnosov spoločnosti. V roku 2016 boli celkové výnosy o 27,09% vyššie oproti roku 2012. Celkové

výnosy dosahovali minimum v roku 2013 a to 5,6 milióna €. Je zrejme, že rok 2013 bol vrcholom prehlbujúcej sa hospodárskej krízy. Je však vidieť, že Ekobal, spol. s.r.o. je veľmi stabilnou spoločnosťou, ktorá sa dokáže vysporiadať aj s takto náročným obdobím a pokračovať vo svojej činnosti bez výraznejších strát.



Graf č. 2: Vývoj výnosov za roky 2012 – 2016 (Zdroj: Interview, 2018)

2.4.3 Výsledok hospodárenia

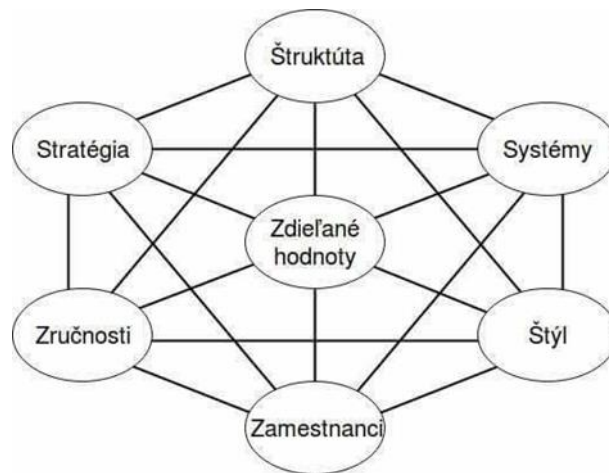
Výsledok hospodárenia je zisťovaný ako rozdiel medzi celkovými výnosmi a celkovými nákladmi za dané obdobie. Výsledok hospodárenia poukazuje na to, že spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. je za skúmané obdobie zisková, keďže výnosy sú vyššie ako náklady. Z dlhodobého hľadiska bol zaznamenaný rastúci trend vo vývoji hospodárskeho výsledku. V roku 2016 bol výsledok hospodárenia o 196,3% vyšší ako v roku 2012. Svedčí to o dobre vykonanej práci. Dobré rozhodnutia zo strany vedenia, dostatok zákazok pre spoločnosť a dobre odvedenú prácu zo strany zamestnancov.



Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodárenia za roky 2012 – 2016 (Zdroj: Interview, 2018)

2.5 Analýza 7S

Analýza 7S nám umožní určiť kľúčové faktory úspechu, teda faktory podmieňujúce úspešnú realizáciu firemnej stratégie. Každý jeden faktor ovplyvňuje spoločnosť svojim spôsobom. Kľúčové faktory úspechu firemnej stratégie nájdeme práve vo vzájomnom harmonickom vzťahu všetkých 7 faktorov.



Obrázok č. 3: Analýza 7 S (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Majtán et al. 2009, s. 43)

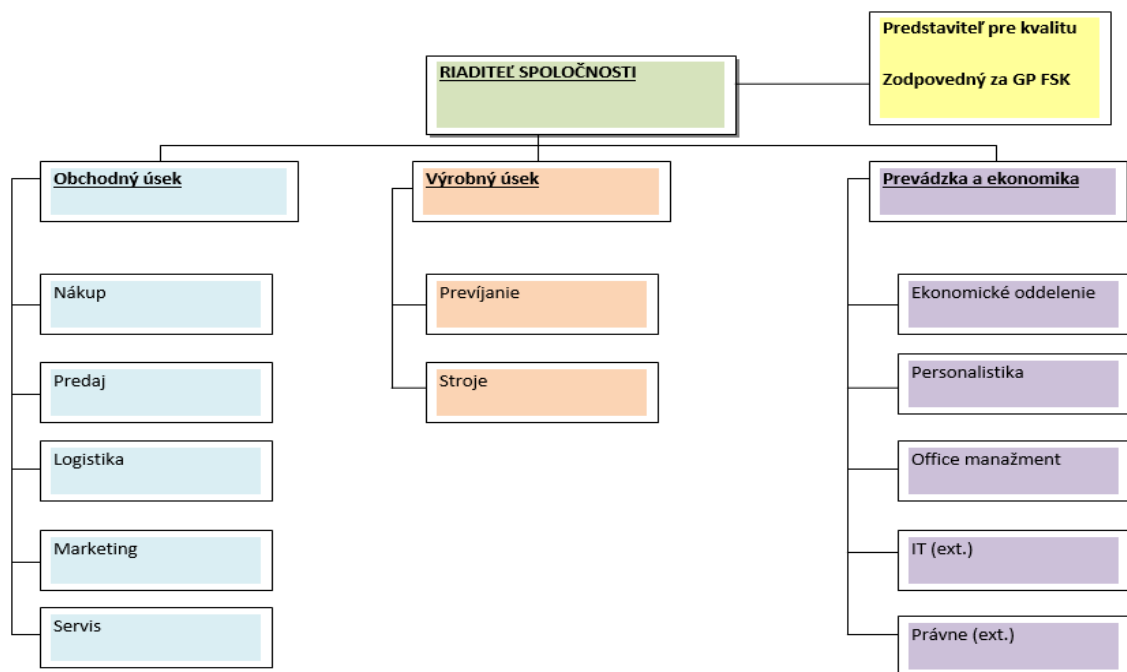
2.5.1 Stratégia

Spoločnosť si zakladá na dobrom mene a dobrej povesti. Vždy hľadajú také riešenie, ktoré bude vyhovujúce potrebám zákazníka a zároveň plne zodpovedať moderným

trendom. Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. vychádza z toho, že každý zákazník je iný. Časté požiadavky klientov spoločnosť motivujú aj k vývoju špeciálnych zariadení, ktoré sú schopné preukázateľne zaznamenávať napr. spotrebu fólie, sú schopné niesť dôkazné bremeno o stave a váhe palety pred expedíciou a ukladať dáta on-line pre prípadné potreby zákazníka - eliminácia strát, preukazná dokumentácia. Nemalým prínosom je objektívne a preukázateľné zvýšenie efektivity a optimalizácie balení. V rámci firemnej stratégie kladú veľký dôkaz na aktuálne potreby zákazníkov a neustále inovácie.

2.5.2 Organizačná štruktúra

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. má pomerne malú a jednoduchú funkcionálnu organizačnú štruktúru. Vďaka tomu je dobre prehľadná. Vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými a medzi zložkami spoločnosti sú jasne zrozumiteľné. Najvyššie postavený je riaditeľ spoločnosti.



Obrázok č. 4: Organizačná štruktúra spoločnosti
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MATUŠOVÁ, D. Interview)

Tabuľka č. 4: Rozloženie zamestnancov v rámci OR (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MATUŠOVÁ, D. Interview)

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov	Percentuálne zastúpenie
Konateľ spoločnosti	1	3,85%
Vedúci obchodného oddelenia	1	3,85%
Obchodný zástupca	6	23,08%
Asistent obchodného zástupcu	3	11,54%
Produktový manažér	3	11,54%
Asistentka marketingu	1	3,85%
Vedúci ekonomického oddelenia	1	3,85%
Účtovník	1	3,85%
Administratívny pracovník	1	3,85%
Vedúci výrobného oddelenia	1	3,85%
Majster výroby	1	3,85%
Konštruktér	1	3,85%
Výrobný pracovník	1	3,85%
Skladník	2	7,69%
Vedúci servisného oddelenia	1	3,85%
Asistent servisného oddelenia	1	3,85%

Pracovné pozície

- **Vedúci obchodného oddelenia**

Zabezpečuje:

- aby sa obchodná činnosť spoločnosti rozvíjala v maximálnej možnej miere a neustále narastal celkový podiel spoločnosti na trhu,
- ekonomicky efektívne obchodné oddelenie,
- stanovenie mesačného a ročného plánu predaja,
- stanovenie mesačného a ročného plánu predaja všetkých pracovníkov obchodného oddelenia s nepretržitou kontrolou dodržiavania plánovaných ukazovateľov najmä plánovaného obratu, zisku a plánovaných nákladov,

- riadiacu činnosť zameranú na správnu organizáciu práce, dodržovanie smerníc a popisov pracovnej činnosti, kontrola výkazov pracovnej činnosti,
- správny pomer medzi kvalifikáciou, odbornými vedomosťami a znalosťami, produktivitou práce a mzdovým ohodnotením pracovníkov,
- efektívne obchodné oddelenie s minimálnymi nákladmi,
- výrobky a služby s vysokým štandardom kvality,
- motivačný a efektívny systém odmeňovania pracovníkov obchodného oddelenia,
- správnu a presnú evidenciu tovarových skladov a pravidelné inventarizácie tovaru,
- optimalizácia stavu zásob všetkých skladov obchodného oddelenia,
- správnu a reálnemu stavu zodpovedajúcu účtovnú evidenciu prislúchajúcu obchodnému oddeleniu.

- **Obchodný zástupca**

Zodpovedá za to, že:

- obrat a podiel na trhu sa neustále zvyšuje,
- narastá počet nových zákazníkov,
- spoločnosť je riadne prezentovaná na trhu,
- predkladá podnety na nové sortimenty,
- preverovanie konkurencie na trhu a konkurencieschopnosti výrobkov spoločnosti,
- príslušná časť jemu sprístupneného firemného softwaru je plne funkčná,
- za zabezpečenie potrebných a pravdivých informácií o bonite zákazníkov,
- za vymáhanie vzniknutých pohľadávok u svojich odberateľov,
- za informovanosť odberateľov o nových sortimentoch,
- pravidelné odovzdávanie plánu pracovnej činnosti a výkazu pracovnej činnosti,
- riadne vypracovanie cenových ponúk pre zverených zákazníkov.

- **Asistent obchodného zástupcu**

Zodpovedá za to, že:

- tovar je prezentovaný na vysokej profesionálnej úrovni a to aj pri telefonickom kontakte so zákazníkmi,
- zákazníci a predajcovia sú s poskytovanými službami spokojní,
- sú všetky objednávky riadne prijaté, zaevidované a potvrdené všetkým zákazníkom vrátane predajcov,
- sú všetky zálohové a daňové doklady v poriadku a načas vystavené, v zmysle objednávok a zmlúv,
- tovar určený na expedíciu je správne a načas vyfakturovaný podľa daných dostupných dispozícií,
- skladová evidencia je aktuálna a súhlasí s fyzickým stavom na skladoch u zverených obchodných zástupcov,
- je načas a riadne naskladnený dodaný tovar do skladov OZ,
- sú podpísané všetky prevodky z centrálného skladu výdaj-skladník, príjem- obchodný zástupca,
- všetky doklady, zakladajúce pohyb na sklade sú podpísané osobou hmotne zodpovednou za daný sklad.

- **Produktový manažér**

Zodpovedá za to, že:

- predaj zvereného sortimentu sa rozvíja,
- obchodní zástupcovia majú vždy dostatočné materiály a predajné informácie k zvereným sortimentom,
- obchodní zástupcovia sú dobre preškolení k predaju zvereného sortimentu,
- je vždy dostatočné množstvo kvalitného tovaru na sklade a zabezpečená dobrá obrátkovosť zvereného sortimentu,
- je pravidelne 1x mesačne aktualizovaný cenník zverených sortimentov,
- pravidelne bude dopytovať dodávateľov a zabezpečovať výhodné nákupné ceny zvereného sortimentu,
- sú pravidelne vyhľadávaní alternatívni dodávatelia jednotlivých sortimentov,
- je poriadok v skladovej evidencii zvereného sortimentu,

- ceny a termíny dodania, ako aj skladové karty sú pravidelne aktualizované (predajná cena, nákupná cena, budúca cena),
- vo firemnej databáze sú pripravené vzorové ponuky v potrebnej štruktúre a úprave zodpovedajúce firemnému dizajnu,
- všetky potrebné dokumenty budú evidované a archivované.

- **Asistent marketingu**

Zodpovedá za:

- zabezpečovanie externých komunikačných aktivít v spolupráci s inými oddeleniami,
- komunikáciu s dodávateľskými reklamnými agentúrami, mediálnymi agentúrami, médiami a inštitúciami,
- prípravu, spracovanie a realizácia direct mailových a iných marketingových aktivít,
- prípravu, spracovanie, úpravy a produkciu propagačných materiálov,
- implementáciu mediálnej a komunikačnej stratégie spoločnosti,
- prípravu podkladov a spracovávanie externých a interných mediálnych výstupov (stanoviská a vyhlásenia zástupcov spoločnosti, PR správy),
- spoluprácu pri tvorbe obsahu a formy komunikačných výstupov, komunikáciu odborných stanovísk,
- monitoring správ o spoločnosti v médiách, vedenie a archivácia príslušnej evidencie.

- **Vedúci ekonomického oddelenia**

Zodpovedá:

- za včasné zostavenie ziskového finančného plánu a plánu cash flow,
- za včasnú kontrolu vývoja hospodárenia,
- za včasné zavedenie účinných opatrení (návrhy motivačných opatrení apod.) k zabezpečeniu prekročenia, alebo dodržiavania plánovaného zisku,
- za kontrolu dodržiavania výdavkovej časti finančného plánu, schváleného vedením spoločnosti a valným zhromaždením,

- za celkové znižovanie nákladovosti firmy a neustále zlepšovanie účtovného a informačného systému za účelom minimalizácie nákladov firmy,
- za nákladový controlling v rámci všetkých oddelení firmy,
- za metodiku kalkulácie prevádzkových nákladov jednotlivých stredísk a zákaziek za kompletnú a aktuálnu časť firemných smerníc potrebných k zabezpečeniu produktu oddelenia,
- za zlepšovanie a kontrolu dodržiavania účtovnej metodiky,
- za aktuálnu a presnú evidenciu pohľadávok po lehote splatnosti za včasné schvaľovanie kreditov pre zákazníkov na základe požiadaviek obchodného oddelenia za správne a včas (v stanovenom termíne) zostavené ekonomické informácie o firme,
- za kompletnú logickú kontrolu správnosti účtovných výsledkov a priebežnú kontrolu,
- za spoluprácu s externými partnermi (poradcami, účtovnými firmami apod.) - zmluvy, operatívne riešenie problémov,
- za efektívnu úverovú politiku,
- za správne zostavené daňové priznanie,
- za efektívny nákup devíz,
- za komunikáciu s daňovým úradom, štátnou správou a finančnými spoločnosťami za komunikáciu s colným úradom.

- **Účtovník**

Zodpovedá za:

- za aktuálnu a presnú evidenciu došlých faktúr a faktúr vydaných a ich správne zaúčtovanie,
- za presnú a aktuálnu evidenciu dochádzky zamestnancov,
- za správne a načas odovzdané pracovné výkazy a podklady na výpočet mzdy mzdovej pracovníčke,
- za aktuálnu a presnú evidenciu zamestnancov v databáze "Personalistika",
- za presnú a správnu evidenciu pokladne, príjmových a výdavkových pokladničných dokladov,

- za dodržiavanie postupov účtovnej metodiky,
- za aktuálnu a presnú evidenciu pohľadávok po lehote splatnosti,
- za aktuálnu a presnú evidenciu stavu účtov firmy,
- a pravidelnú zákonom stanovenú inventarizáciu HIM, skladovej evidencie, pokladne, záväzkov a pohľadávok,
- za správne zaraďovanie do majetku a evidenciu majetku HIM, DHIM, a evidenciu majetku v databáze zdroje,
- za správne a včas (v stanovenom termíne) zostavené ekonomické informácie o firme,
- a fyzickú kontrolu stavu nádrže motorových vozidiel, výkazov spotreby pohonných hmôt,
- za komunikáciu s colným deklarantom, za včas odovzdané dovozné a vývozné JCD do sídla firmy k zaúčtovaniu, za včas zaevidované colné dlhy,
- za evidenciu a inventarizáciu kolkov a cenín.

- **Administratívny pracovník**

Zodpovedá za:

- evidovanie prijatej a odoslanej korešpondencie,
- prijímanie a evidovanie elektronickej pošty a telefonických hovorov,
- práca s interným informačným systémom spoločnosti,
- zabezpečovanie bežných kancelárskych potrieb a pracovných pomôcok,
- obsluha bežných kancelárskych zariadení (počítač, fax, kopírka),
- Spracovávanie rôznych podkladov pre nadriadených pracovníko,
- komunikácia s dodávateľmi, odberateľmi a externými partnermi,
- zodpovednosť za zverenú hotovosť, vklady a výbery finančných prostriedkov z bánk,
- práca s dokumentáciou – zakladanie, triedenie, vyhľadávanie, evidovanie, archivácia,
- participovanie na zabezpečovaní kultúrnych, športových a firemných podujatí.

- **Vedúci výrobného oddelenia**

Zodpovedá za:

- dodržiavanie výrobných postupov a noriem prácnosti,
 - príjem a výdaj z fyzických skladov výroby a skladov nedokončenej výroby,
 - vstupnú kontrolu nakupovaných dielov a kooperácií,
 - výstupnú kontrolu odvedených výrobkov.
- **Konštruktér**
Zodpovedá za:
 - konštrukčnú dokumentáciu v súlade s STN a v stanovenom termíne,
 - technologické postupy v hodné technologickému vybaveniu výrobnjej prevádzky a kooperantov,
 - zmenové konanie podľa požiadaviek výroby, obchodu/zákazníka/.
 - **Výrobný pracovník**
Zodpovedá za:
 - dodržiavanie výrobných postupov a časových noriem.
 - **Skladník**
Zodpovedá za to, že:
 - všetok tovar bude včas a riadne naskladnený,
 - pri príjme tovaru bude vykonávaná pravidelná vstupná kontrola kvality dodaného tovaru,
 - tovar je načas riadne pripravený podľa vystavených dokumentov, podľa druhu tovaru a v danom množstve,
 - pri výdaji tovaru bude vykonávaná pravidelná výstupná kontrola kvality vydaného tovaru,
 - fyzický stav na sklade zodpovedá dodacím dokumentom a príjemkám,
 - fyzický stav na sklade súhlasí s účtovným stavom,
 - je vždy vyskladňovaný tovar podľa druhu so skorším dátumom výroby,
 - skladové priestory a okolie skladu, vrátane tovaru budú udržiavané v čistote,
 - tovar pripravený na expedíciu je riadne zabalený a zabezpečený proti poškodeniu pri manipulácii a doprave,
 - všetky dokumenty týkajúce sa skladu sú riadne evidované , najmä DL, ručné DL, prevodky a nejasné príjmy,

- pracovná morálka a pracovná náplň v sklade je vždy v súlade s bezpečnostnými predpismi a Zákonníkom práce,
- vozový park (vysokozdvížné vozíky) sú udržiavané v prevádzky schopnom stave a dodržiavané úkony údržby, čo sa týka čistoty a technického stavu,
- tovar dovezený bez dodacieho listu bude riadne naskladnený s dodacím listom, vystaveným skladníkom (dodací list musí byť skladníkom podpísaný a označený dátumom prijatia).

- **Vedúci servisného oddelenia**

Zodpovedá za to, že:

- v príslušných databázach, v plnom rozsahu, sú evidované požiadavky na servisné práce a záznamy o priebehu a výsledkoch servisných prác,
- sú efektívne organizované servisné cesty a práce s minimalizovanými nákladmi,
- sú preukázateľným spôsobom oboznámení servisní technici a servisné zastúpenia s kompletnou dokumentáciou potrebnou na výkon servisných prác,
- sú preukázateľným spôsobom oboznámení servisní technici s predmetom servisného výkonu a zabezpečení všetkými pracovnými nástrojmi a dielmi na kompletné uskutočnenie servisného výkonu,
- sú kontrolované servisné výkony a záznamy o nich,
- servisný sklad má optimálnu skladovú zásobu náhradných dielov,
- fyzický stav servisného skladu je zhodný so skladovou evidenciou.
- pre jednotlivé servisné výkony určený je zodpovedný pracovník za dodržiavanie BOZP a PO (MATUŠOVÁ, 2018)

2.5.3 Systémy zariadenia

Medzi hlavné informačné systémy patria Axapta (presný názov Microsoft Dynamics AX) a Lotus Notes 8.5. Axapta je systém k plánovaniu a riadeniu firemných zdrojov (ERP) a e-business s neuveriteľnou prispôbitel'nosťou a neobmedzenými možnosťami a voľbami. Systém zahŕňa ako aplikácie interného riadenia a administratívy, tak aj aplikácie pre obchodný styk a komunikáciu, ktoré sú zároveň tak otvorené, aby firmy

mohli upevniť svoje vzťahy - interne so zamestnancami a externe so zákazníkmi, dodávateľmi a obchodnými partnermi (MATUŠOVÁ, 2018).

Softvér IBM Collaboration Solutions, známejší pod názvom Lotus, je softvér, ktorý je určený pre spoluprácu a komunikáciu tímov a jednotlivých zamestnancov. Ide o systém s vysokou spoľahlivosťou a bezpečnosťou a napriek tomu je finančne dostupný aj pre malé spoločnosti (MATUŠOVÁ, 2018).

Ďalšími informačnými kanálmi je klasická veľmi zaužívaná e-mailová a telefonická komunikácia. Taktiež sa vo firme využívajú nástroje Microsoftu – program ako Microsoft Office Word, Microsoft Office Powerpoint, Microsoft Office Excel. Informačné toky medzi zamestnancami sú uskutočňované hlavne prostredníctvom ústnej komunikácie a prostredníctvom pevných liniek kde každý zo zamestnancov má svoj vlastný kód. Komunikácia medzi jednotlivými kancelármi a poschodiami je tak omnoho rýchlejšia (MATUŠOVÁ, 2018).

S spoločnosť používa počítače s operačným systémom Windows XP. Každý zo zamestnancov má svoj vlastný počítač so svojim osobným prihlasovacím menom a heslom. Každý počítač má v sebe zabudovaný už spomínaný Lotus Notes 8.5, Axapta a Microsoft Office. Všetky tieto súbory firma využíva na plánovanie a riadenie firemných zdrojov. Pre obchodný styk a komunikáciu ako so zamestnancami tak so zákazníkmi. Na prenos a zabezpečenie informácií. Všetky dáta sú na spoločnej sieti, ktoré sa automaticky každý deň zálohujú. Počítače sú chránené antivírom ESET NOD32 (MATUŠOVÁ, 2018).

2.5.4 Štýl riadenia

V spoločnosti prevláda demokratický štýl riadenia. Komunikácia v spoločnosti nie je problém. Každý zamestnanec má možnosť vysloviť vlastné návrhy riešenia. Konateľ spoločnosti či vedúci konkrétnych úsekov v spoločnosti si názory zamestnancov vždy vypočujú a snažia sa im vyhovieť. Konečné rozhodnutia sú ale v rukách vedenia spoločnosti (MATUŠOVÁ, 2018).

2.5.5 Zdieľané hodnoty

V spoločnosti má význam každý jeden zamestnanec. Ich skúsenosti, znalosti a tvorivosť tvoria základ konkurenčnej výhody. Zamestnancom sa snažia klásť nové výzvy a podporujú ich v tom, aby podávali vynikajúce výkony a tvorili trvalo udržateľnú hodnotu. Od každého zamestnanca sa očakáva, že pôjde príkladom a preberie zodpovednosť za svoj vlastný osobný rozvoj, bude konať bezúhonne a dosahovať výkonnosť na vysokej úrovni. Spoločnosť sa tým usiluje o naplnenie strategických priorít, aby sa dosahovali finančné ciele a zabezpečil tak dlhodobý úspech spoločnosti. Priniesť prospech nielen zákazníkom ale aj zamestnancom (MATUŠOVÁ, 2018).

2.5.6 Spolupracovníci

Spoločnosť je rozdelená do niekoľko pracovných úsekov a to na Obchodný úsek, Výrobný úsek a Prevádzku a ekonomiku. V spoločnosti je momentálne zamestnaných 26 zamestnancov (MATUŠOVÁ, 2018).

Zamestnanci spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. boli analyzovaní z niekoľkých hľadísk. Práca sa zameriava na analýzu štruktúry zamestnancov z hľadiska pracovných pozícií, pohlavia, vekového zastúpenia, dosiahnutého vzdelania, dĺžky zamestnania a miery fluktuácie zamestnancov. Východiskom pre spracovanie všetkých uvedených analýz boli roky 2013 a 2017. Získané údaje sú prehľadne spracované v podobe tabuliek alebo grafov (MATUŠOVÁ, 2018).

Vývoj počtu zamestnancov

Tabuľka č. 5: Vývoj počtu zamestnancov (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATUŠOVÁ, D. Interview, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zamestnancov	25	28	25	26	25
% zmena	-	12,00%	-10,71%	3,85%	-3,85%

Na základe tabuľky môžeme vidieť, že počet zamestnancov v spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. má počas sledovaných rokov kolísavý trend avšak nejde o žiadne radikálne výkyvy. Najvyšší počet zamestnancov bolo zaznamenaných v roku 2014 a to konkrétne 28 zamestnancov. V priemere si spoločnosť udržiava počet zamestnancov na úrovni 25-tich.

Štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia

Tabuľka č. 6: Štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

Pohlavie	Počet	Percentuálne zastúpenie
Muž	14	53,85%
Žena	12	46,15%

Na základe tabuľky vyššie si môžeme všimnúť, že zastúpenie mužov oproti ženám je o niečo vyššie avšak tento rozdiel je veľmi zanedbateľný. Pomer v spoločnosti je teda veľmi vyvážený.

Vekové zastúpenie zamestnancov

Tabuľka č. 7: Vekové zastúpenie zamestnancov (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

Vek	Počet	Percentuálne zastúpenie
20 - 30	2	7,69%
31 – 40	13	50%
41 - 50	9	34,62%
51 - 60	2	7,69%

Na základe tabuľky vyššie môžeme vidieť, že najväčšie vekové zastúpenie majú zamestnanci od 31 – 40 rokov, ktorí tvoria 50%, druhé najväčšie zastúpenie majú zamestnanci s vekovým rozhraním od 41 – 50 rokov, ktorí tvoria 34,62% a rovnaké percentuálne zastúpenie 7,69% tvoria najmladší a najstarší zamestnanci.

Štruktúra zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania

Tabuľka č. 8: Štruktúra zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

Vzdelanie	Počet	Percentuálne zastúpenie
Stredoškolské vzdelanie	9	34,62%
Vyššie odborné	5	19,23%
Vysokoškolské vzdelanie	12	46,15%

Tabuľka vyššie poukazuje na to, že najväčšia časť zamestnancov je tvorená zamestnancami, ktorí dosiahli vysokoškolské vzdelanie. Tvoria 46,15 %, zamestnanci so stredoškolským vzdelaním tvoria 34,62 % a zamestnanci s vyšším odborným vzdelaním tvoria 19,23%. Tento pomer vzdelania u zamestnancov je vyvážený, pretože vysokoškolské vzdelanie je potrebné najmä vo vývoji nových produktov a technológií. Na ostatných pozíciách je stredoškolské vzdelanie dostačujúce. A to isté platí aj v prípade robotníckych pozícií.

Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky zamestnania

Tabuľka č. 9: Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky zamestnania (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

Dĺžka zamestnania	Počet zamestnancov	Percentuálne zastúpenie
menej ako 1 rok	4	15%
1 – 9 rokov	7	27%
10 – 19 rokov	11	43%
20 a viac rokov	4	15%

Na základe tabuľky môžeme vidieť, že najviac zamestnancov pracuje v spoločnosti od 10 – 19 rokov a to 43%, od 1 – 9 rokov pracuje v spoločnosti 27% zamestnancov z celkového počtu. Najdlhšie v tejto spoločnosti pracujú 4 zamestnanci čo je v prepočte 15%, to isté percentuálne zastúpenie je aj pri zamestnancoch, ktorí v firme pracujú menej ako rok.

Chorobnosť

Analýzu chorobnosti nie je možné zdokumentovať z dôvodu, že spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. neviduje potrebnú dokumentáciu k vyhotoveniu tejto analýzy.

Miera fluktuácie zamestnancov

Miera fluktuácie zamestnancov vyjadruje podiel zamestnancov, ktorí zo spoločnosti odišli voči tým, ktorí v nej ostali. Tabuľka nižšie znázorňuje mieru fluktuácie pre každý rok a k nej zodpovedajúci počet zamestnancov. Prirodzená miera fluktuácie je v rozsahu od 5 - 7%. Najnižšia fluktuácia z pomedzi odvetví na Slovensku predstavuje podiel 15,2% avšak miera fluktuácie sa môže líšiť podľa oboru činnosti spoločností. V odvetví výroby je fluktuácia 19,30%.

Nasledujúca tabuľka ukazuje celkový počet zamestnancov a odchody zamestnancov v danom roku. Miera fluktuácie je vypočítaná ako strata zamestnancov k priemernému počtu zamestnancov na začiatku a na konci sledovaného roku. Výsledok je vyjadrený v percentách.

Tabuľka č. 10: Miera fluktuácie (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zamestnancov	25	28	25	26	25
Strata zamestnancov	7	8	5	3	4
Miera fluktuácie	28%	29%	20%	11,5%	16,7%

Najnižšia miera fluktuácie v spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. bola v roku 2016, dosahovala hodnotu 11,5%. Naopak najvyššia bola v roku 2014 s hodnotou až 29%.

Z hľadiska doporučených hodnôt je vidieť, že miera fluktuácie je vyššia, avšak v porovnaní s mierou fluktuácie v odvetví výroby, 19,30% sa spoločnosť pohybuje okolo tejto hodnoty a svoje hodnoty postupne znižuje.

Priemerná fluktuácia zamestnancov za obdobie 2013 – 2017 je 21%.

2.5.7 Produktivita práce

Tabuľka nižšie ukazuje na vývoj vybraných ukazateľov produktivity práce v rokoch 2012 až 2016. Mzdová rentabilita a produktivita ukazujú podiel výsledku hospodárenia respektíve tržieb na 1€ mzdových nákladov. Produktivita práce z tržieb ukazuje výšku podielu tržieb spoločnosti na 1€ mzdových nákladov.

Tabuľka č. 11: Ukazateľ produktivity práce v rokoch 2012-2016 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

	Podiel zisku na 1 zamestnanca	Mzdová rentabilita	Mzdová produktivita	Produktivita práce z tržieb
2012	2428 €	1,11 €	17,75	219 221,7 €
2013	2978 €	1,4 €	19,2	212 311,1 €
% zmena	22,65 %	26,13%	8,17%	-3,15%
2014	1354 €	0,58 €	19,84	232 193,7 €
% zmena	- 54,53 %	-58,57%	3,33%	9,36%
2015	4374 €	1,9 €	22,11	229 784,2 €
% zmena	223,04 %	227,59%	11,44%	-1,04%
2016	9883 €	3,36 €	23,75	275 787,2 €
% zmena	125,95 %	76,84%	7,42%	20,02%

V ideálnom prípade, keď sa spoločnosti darí, by mali ukazovatele rásť. V spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. hodnoty ukazovateľov stúpajú až na rok 2014 kedy klesli a v roku 2015 opäť stúpali.

2.5.8 Schopnosti

Všetci pracovníci sú kvalifikovaní a spôsobilí k výkonu svojej práce. Požadované schopnosti zamestnancov sú rôzne a závisia na pozícii, ktorú daný zamestnanec vykonáva. Medzi najsilnejšie schopnosti zamestnancov patria vzájomná spolupráca medzi kolegami, výborná komunikácia so zákazníkmi, odborná znalosť tovaru,

nevyhnutná pri komunikácii so zákazníkmi, ktorá je nesmierne dôležitá pri stimulovaní potenciálnych kupujúcich, rýchla expedícia objednaného tovaru zákazníkom. Z oblasti medzier možno uviesť občasnú absenciu tovaru na sklade čím sa predlžuje doba dodania tovaru zákazníkom, občasné preťaženie programu Lotus Notes a tým pádom obmedzenie výkonnosti zamestnancov (MATÚŠOVÁ, 2018).

Všetci zamestnanci majú možnosť vlastného výberu školenia a vzdelávania na základe pracovnej pozície, ktorú v spoločnosti zastávajú (MATÚŠOVÁ, 2018).

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. je taktiež držiteľom niekoľkých certifikátov. Konkrétne certifikát systému kvality podľa normy ČSN EN ISO 9001:2001, EKO-NOM, člen SYBA (MATÚŠOVÁ, 2018).

2.6 Analýza súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov

Systém hodnotenia zamestnancov v spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. je postavený hlavne na zamestnancoch, kvalite odvedenej práce a času, za ktorý sú zamestnanci schopní danú zákazku vykonať. Hlavným cieľom je zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. Systém odmeňovania je v spoločnosti rozdelený na peňažné a nepeňažné nástroje. Medzi peňažné nástroje samozrejme patrí pevná mzda, benefity (pracovný telefón, stravné lístky, služobné auto) a odmeňovanie na základe výkonnosti zamestnanca, ktoré sú konkrétne špecifikované v kolektívnej zmluve. Medzi nepeňažné nástroje patrí vzdelávanie zamestnancov, či už sú to jazykové kurzy, rôzne školenia týkajúce sa nových trendov a technológií až po základné zaškolenie nových zamestnancov na pracovisku. Tento systém má zamestnancom ukázať jeho významnú pozíciu vo firme a motivovať ho k lepšej a kvalitnejšej práci.

2.6.1 Analýza systému hodnotenia zamestnancov

Každý zamestnanec spoločnosti by mal byť v pravidelných intervaloch alebo pri zvláštnych príležitostiach (ukončenie skúšobnej doby, vážne nedostatky,...) hodnotený. Predmetom hodnotenia je hlavne pracovný výkon zamestnanca.

Interval hodnotenia (líši sa podľa pracovnej pozície) a môže byť:

- týždenný (výkonnostný): u všetkých obchodných pozícií
- mesačný (výkonnostný a aktivity): u všetkých obchodných pozícií
- štvrťročný (výkonnostný a aktivity): u všetkých pracovníkov
- ročný (výkonnostný a aktivity): u vedúcich pracovníkov

Neformálne hodnotenie prebieha každý deň. Konateľ spoločnosti je s ostatnými zamestnancami stále kontakte v kancelárskych priestoroch, vidí ich prácu a môže ju v priebehu dňa ohodnotiť (KAŠJAKOVÁ, 2018).

2.6.2 Analýza systému odmeňovania zamestnancov

Zaraďovanie do jednotlivých druhov pracovných miest, základné platy, osobné ohodnotenie a prémie zložky určuje príkazom konateľ spoločnosti. Riadny výplatný termín je 15.-teho v mesiaci za mesiac predchádzajúci.

Mzda náleží každému zamestnancovi za vykonanú prácu a je ohodnotená na základe zložitosti, namáhavosti, zodpovednosti, pracovnej výkonnosti a dosiahnutých pracovných výsledkov.

Zmluvnú mzdu tvoria:

- fixná zložka mzdy,
- pohyblivá zložka mzdy,
- prípadné ďalšie zložky mzdy.

V spoločnosti je uplatňovaná pevná mesačná mzda, ku ktorej sa následne pripočítavajú odmeny a benefity podľa rozhodnutia konateľa spoločnosti. Zamestnanci sú odmeňovaní na základe šikovnosti, rýchlosti a správnosti prevedenia zadanej úlohy. Ďalej sú odmeňovaní za prípadný záskok kolegov a inej práce nad rámec svojich povinností (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Pohyblivú zložku mzdy pre zamestnancov tvorí motivačná výkonová prémie, ktorú individuálne stanovuje konateľ spoločnosti. Jej cieľom je motivovať pracovníka k pravidelnému vykonávaniu úkonov (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Rozdielne nastavenú pohyblivú zložku mzdy majú obchodní zástupcovia. Pri uzatváraní obchodov prezentujú zákazníkovi cenníkovú cenu produktu, avšak okrem nej majú stanovenú tzv. manažérsku cenu, ktorá je o 20 % nižšia ako cenníková cena. Takže obchodník má možnosť poskytnúť zákazníkovi zľavu do výšky 20 % z cenníkovej ceny. Tento cenový rozdiel poskytuje obchodníkovi priestor na vyjednávanie so zákazníkom a tá časť rozdielu manažérskej a cenníkovej ceny, ktorú obchodník „ušetrí“ sa prepočítava a podľa nej sa stanoví jeho mesačná prémie (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Tabuľka č. 12: Výška mesačnej mzdy podľa pozície 2016 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: MATÚŠOVÁ, D. *Interview*, 2018)

Pracovná pozícia	Mzda v eurách
Konateľ spoločnosti	1400 - 1600€
Obchodní zástupcovia	1000 – 1200 €
Produktový manažér	1000 – 1200 €
Obchodný asistent	700 – 800 €
Asistent marketingu	700 – 800 €
Účtovník	1000 – 1200 €
Majster výroby	1200 – 1300 €
Konštruktér	1100 – 1200 €
Skladník	1100 – 1200 €

V tabuľke vyššie je vyjadrená mzda zamestnancov v danej spoločnosti. Čiastka je vyjadrená v brutto hodnote a môže sa meniť v závislosti od odmien.

Odmeny

V nasledujúcej časti sa zameriame na druhy odmien poskytovaných spoločnosťou.

Odmena za dobre odvedenú zákazku

Odmena za dobre odvedenú zákazku nie je presne stanovená. Odvíja sa od výšky zisku na danej zákazke ale aj od prístupu a snahy zamestnanca. Odmenu z tohto zisku následne určí konateľ podľa vlastného uváženia.

Odmeny pri významných životných a pracovných výročiach

Odmeny sú poskytované v roku, na ktorý pripadá jubileum. Pri príležitosti životného jubilea 50 rokov, 60 rokov konateľ spoločnosti poskytne zamestnancom odmenu v hodnote 100 €. Je u však podmienka, že zamestnanec musí v spoločnosti pracovať aspoň 10 rokov. Pri pracovných príležitostiach sa výška odmien líši od počtu odpracovaných rokov.

- 1 rok – 20 €
- 2 roky – 25 €
- 3 roky – 30 €
- 4 roky – 35 €
- 5 a viac rokov – 40 € (KAŠJAKOVÁ, 2018).

13. plat

Nárok na 13. plat má v spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. každý zamestnanec, ktorého pracovný pomer v tejto spoločnosti trval nepretržite aspoň 2 roky. Výška trinásteho platu sa u jednotlivých zamestnancov líši. Trinásty plat je znak toho, že sa spoločnosti darí, teda je samozrejmé, že na týchto výsledkoch majú podiel aj zamestnanci. Túto odmenu si však zamestnanci musia zaslúžiť svojim vysokým pracovným nasadením, každodenným zdokonaľovaním svojich zručností a schopností ale hlavne spokojnosťou zákazníkov, ktorí budú so službami spokojní a budú prinášať spoločnosti zisk a prosperitu (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Benefity

Zamestnávateľ v rámci motivácie poskytuje svojim zamestnancom niekoľko benefitov finančného aj nefinančného charakteru. Medzi peňažné benefity patria napríklad služobný telefón so služobným paušálom a neobmedzeným volaním, stravné lístky, príspevok na šport a príspevok na penzijné pripoistenie. Medzi nepeňažné benefity patria neobmedzené množstvo kávy a čaju na pracovisku, ovocné misy, Sick days – 3 dni.. Spoločnosť organizuje raz – dvakrát ročne aj rôznorodé team – buildingy ako napríklad lyžovačky, wakeboarding, maratón, bowling. Všetky tieto akcie sú dobrovoľné a plne hradené zamestnávateľom. Pomáhajú utužovať kolektív (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Kvalita pracovného života

V súčasnosti sa spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. modernizuje. Okolo budovy sa potiahla nová asfaltová cesta a viac sa sprístupnila príjazdová cesta pre zamestnancov a pre zákazníkov, ktorí prichádzajú do spoločnosti. V blízkej budúcnosti je naplánovaná renovácia budovy a kancelárskych priestorov. Zamestnanci majú taktiež k dispozícii dodávku k prevážaniu vzoriek materiálov pre zákazníkov (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Ďalej všetci dotknutí pracovníci absolvujú v priebehu roku vzdelávanie, ktoré im pre výkon práce určuje legislatíva SR. Ide predovšetkým o preškolenia v oblasti bezpečnosti práce, požiarnej bezpečnosti a o preškolenia vodičov vysokozdvížných vozíkov. U pracovníkov vykonávajúcich špeciálne činnosti (zváranie, vedenie VZV), bude pravidelne kontrolovaná platnosť preukazov (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Obchodní zástupcovia, asistentky a produktoví manažéri absolvujú pravidelné školenia zamerané na zvyšovanie znalostí a profesionalitu pri predaji jednotlivých sortimentov, s dôrazom na predaj technológií. Absolvujú taktiež 3 dňový tréning obchodných zručností s dôrazom na vyjednávacie techniky, argumentáciu a zvládanie námietok (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Pracovníci ekonomického oddelenia sa musia priebežne vzdelávať v oblasti aktuálnych požiadaviek legislatívy na účtovníctvo a dane (KAŠJAKOVÁ, 2018).

2.6.3 Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia

Pre najlepšie a najspravodlivejšie pochopenie procesov prebiehajúcich v spoločnosti nie je dostačujúce spoliehať sa len na informácie od vedenia spoločnosti, ale je potrebné zamerať pozornosť aj na názor samotných zamestnancov, ktorých prípadne zavedené zmeny podstatne ovplyvnia.

Ako prostriedok komunikácie bol použitý dotazník s cieľom zistiť názor zamestnancov na súčasný systém hodnotenia a odmeňovania. Či sú so súčasným systémom hodnotenia a odmeňovania spokojní a s čím naopak spokojní nie sú. Dotazník podaný jednotlivým zamestnancom v spoločnosti bol anonymný a bol podaný 24 zamestnancom. Dotazník sa skladá z 26 otázok. Otázky v dotazníku boli zamerané na niekoľko podstatných oblastí. A z oblasti odmeňovania zamestnancov, benefitov, hodnotenia zamestnancov, motivácie, pracovného prostredia a spokojnosti s vedením a spoločnosťou ako takou. Výsledky sú zachytené v nasledujúcom texte, v grafickom znázornení a následnom vyhodnotení.

V spoločnosti sú najčastejšie zamestnaní zamestnanci vo veku od 31-40 rokov a to 50%. Percentuálne zastúpenie 35% majú zamestnanci vo veku od 41-50 rokov. Najmladší a najstarší zamestnanci spoločnosti predstavujú rovnaké percentuálne zastúpenie a to 8% z celkového počtu zamestnancov. To svedčí o dobrom vekovom rozložení spoločnosti. Vysokoškolské vzdelanie má v spoločnosti až 12 zamestnancov čo predstavuje 46%. Stredoškolské vzdelanie má 35% z opýtaných a vyššie odborné vzdelanie 19% čo je ideálny pomer na obor, v ktorom sa spoločnosť pohybuje. Pracovnú dobu v spoločnosti tvoria prevažne zamestnanci zamestnaní po dobu 10-19 rokov (43%) a následne 1-9 rokov (27%).

So súčasným systémom odmeňovania je spokojných presne 50%, ktorí odpovedali na otázku skôr áno a 34,62% áno. Ostatných 23% odpovedalo skôr nie a nie. Na otázku či výška mzdy zodpovedá pracovnému výkonu zamestnanci odpovedali presne 50% áno a skôr áno a 50% skôr nie a nie. Je to z toho dôvodu, že v spoločnosti nie sú veľmi dobre rozložené pracovné sily a teda niektorí zamestnanci musia za jeden deň toho zvládnuť omnoho viac ako iný. S pomerom pevnej a pohyblivej zložky mzdy je 58% spokojných, 19% úplne spokojných, 15% skôr nespokojných a 8% vôbec nesúhlasia. Súčasný systém odmeňovania je až pre 69% dostatočne motivujúci. Na otázku odpovedali skôr áno.

So systémom odmeňovania úplne súhlasí 12% z opýtaných. Naopak 15% odpovedalo skôr nie a vôbec nesúhlasí len jeden zamestnanec. Aj keď drvivá väčšina je so súčasným systémom odmeňovania stotožnená, 19% by zmenu uvítali a až 65% odpovedali taktiež skôr áno. Skôr nie predstavuje 12% a nie 4% z opýtaných. Súčasné zamestnanecké výhody sú dostačujúce pre 19%, 58% odpovedalo skôr áno. Pre 19% skôr nie a nie pre 8%. Skôr spokojných je s náplňou práce 50% respondentov, 12% je úplne spokojný avšak až 27% odpovedalo skôr nie a 12%, že nie sú spokojní s ich náplňou práce. Je to opäť z dôvodu, ktorý je už spomínaný vyššie, že nie každá pracovná pozícia je rozložená tak aby bol správne využitý čas. Niektorí pracovníci majú pohodovú prácu s minimom stresu, iní zas niekedy nestíhajú.

Na pracovisku prevládajú zväčša neformálne vzťahy. Formálne vzťahy majú zamestnanci len ku konateľom spoločnosti a tí predstavujú 8% z celkového počtu zamestnancov. S pracovným prostredím je spokojných 38%, 46% odpovedalo na otázku skôr áno, 13% skôr nie a nie. Stres na pracovisku je pre 19% zanedbateľný, pre 65% primeraný a pre 19% nadmerný. Všetko však závisí od množstva objednávok, či je dostatok materiálu na sklade, či zákazník nepožaduje nejakú prednostnú expedíciu tovaru ale aj od priebehu mesiaca. Na začiatku a v priebehu mesiaca stres nie je tak citeľný ako na konci. Spokojní s vedúcimi pracovníkmi je až 88% zamestnancov čo značí, že vedenie spoločnosti sa naozaj snaží o dobré vzťahy so svojimi zamestnancami a príjemné prostredie na pracovisku. Zamestnanci majú vždy možnosť osloviť svojich nadriadených avšak vedenie spoločnosti je veľa krát veľmi vyťažené a nie vždy majú čas. Na otázku preto odpovedalo 85% áno a skôr áno. 12% skôr nie a jeden zamestnanec, ktorý odpovedal nie. Je však známe, že to je veľmi dobrý kamarát vedenia spoločnosti preto usudzujem, že šlo o vtip. Štýl riadenia v spoločnosti je rôznorodý. Závisí od postavenia v spoločnosti ale aj od dôležitosti niektorých zákazok. Podľa zamestnancov je z 2% direktívny, zo 46% demokratický, z 19% liberálny a kontrola zo strany vedúceho v pomere 70/30 predstavuje 27%. Spätnú väzbu, pochvalu od nadriadeného dostáva 65% a 35% skôr nie čoho si vedenie spoločnosti nie je vedomé avšak je možné, že zamestnanci sa opäť snažili dotazník ovplyvniť svojimi negatívnymi odpoveďami. Hodnotenie zamestnancov závisí od náplne práce, ktorú musia za určitý čas splniť a to je u každého zamestnanca iné. Každý deň je hodnotených 19% zamestnancov, mesačne je hodnotených 58% a štvrťročne 27%. Zmenu systému hodnotenia by uvítalo 12% s odpoveďou áno, 27%

z opýtaných odpovedali skôr áno, 42% na otázku odpovedalo skôr nie a 23% nie. Spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa by 50% zamestnancov odporučilo, 38% skôr odporučilo a 13% skôr neodporučilo. Pri otázke či súčasný zamestnanci premýšľajú nad zmenou práce odpovedalo 19% nie, 65% skôr nie, 8% skôr áno a také isté percentuálne vyjadrenie je aj pri odpovedi áno.

Z dotazníkového preskúmania vyplýva že, najlepšia odmena je za správne vykonanú zákazku. Obzvlášť táto odmena sa javí ako veľmi dobrý ťah od konateľa spoločnosti. Podľa dotazníkového prieskumu vyšlo, že zamestnanca najviac motivuje odvieť svoju prácu kvalitne, správne, samostatne a bez chýb. Jedná sa o plnenie zmluvy v dohodnutý termín bez ďalších viac prác a viac nákladov. Ak táto zákazka prebehne tak ako má a všetko následne správne funguje, pri zákazke nedošlo k chybám a následným stratám za opravy a materiál tak zamestnanci dostávajú veľmi dobré odmeny. Táto odmena zamestnanca motivuje zo všetkého najviac. Motivuje to zamestnancov, aby sa snažili a boli plne koncentrovaní na danú prácu.

Tabuľka č. 13: Silné a slabé stránky dotazníkového šetrenia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Stáli zamestnanci	Nespokojnosť s náplňou práce
Spravodlivosť odmeňovacieho systému	Psychická náročnosť
Spokojnosť s pracovnými podmienkami	-
Dobrá komunikácia	-
Ponuka školení	-

2.6.4 Riadený rozhovor

Pre riadený rozhovor s konateľom spoločnosti Ekobal, spol. s r.o. bolo pripravených niekoľko otázok. Výsledkom položených otázok by mal byť názor managementu spoločnosti na súčasný stav systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a na súčasný celkový stav spoločnosti.

1) Musí čeliť spoločnosť Ekobal, spol. s r. o. s nedostatkom pracovnej sily? Ak áno, aký veľký je tento problém?

Áno problém vzniká na všetkých oddeleniach hlavne v posledných dvoch rokoch.

2) Máte problém s obsadzovaním niektorých pracovných pozícií? Ak áno, tak s ktorými tieto problémy súvisia?

Problémy sú hlavne vo výrobe s robotníckymi profesiami (zvárač, strojný zámočník, elektrikár, ale aj konštruktér, vedúci výroby. Taktiež je problém s produkt manažérmi s aktívnymi jazykovými znalosťami.

3) Ako je riešený problém s nedostatkom pracovníkov?

Prax a nábor študentov zo stredných odborných škôl, práca so študentami vysokých škôl, využívame pracovné agentúry na vyhľadávanie vhodných kandidátov, aktívne vyhľadávanie a inzercia na portáloch ako je www.profesia.sk apod.

4) Pri hľadaní nových zamestnancov, používate nejaké externé spoločnosti, stredné / vysoké školy alebo Úrad práce SR? Ak nie, máte o túto spoluprácu záujem?

Využívame.

5) Čo pre vás znamenajú konkurenčné ponuky iných spoločností pre získanie nových pracovníkov?

Zvýšenie mzdových nákladov, problém s vyhľadávaním nových zamestnancov.

6) Ste spokojní so svojimi zamestnancami a ich odvedenou prácou?

Áno systém je nastavený tak, aby pracovníci boli odmeňovaní za odvedenú prácu, majú adekvátne pracovné podmienky a bonusy za prácu navyše, majú smernicami presne vymedzenú pracovnú náplň povinností a právomocí. Samozrejme odmeňujeme aj aktivity a prínos pri zavedení novínok a moderných postupov práce.

7) Plánujete v systéme odmeňovania nejaké zmeny?

Áno systém odmeňovania je v našej spoločnosti veľmi pružný a prispôbujeme ho aktuálnym podmienkam na trhu práce.

8) Komunikujete so zamestnancami ohľadom ich odmeňovania či výške miezd?

Áno, pravidelne.

Tabuľka č. 14: Silné a slabé stránky podľa riadeného rozhovoru s konateľom spoločnosti Ekobal, spo. s.r.o. (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Pružný systém odmeňovania	Problém s obsadzovaním robotníckych pozícií
Vyhľadávanie zamestnancov rôznymi spôsobmi	-
Odmeňovanie zamestnancov za kvalitne odvedenú prácu	-
Pravidelná komunikácia so zamestnancami	-
Príležitosti	Hrozby
-	Neochota pracovať manuálne
-	Nedostatok pracovnej sily

2.7 Porterova analýza

Porterov model piatich síl patrí medzi jeden z najvýznamnejších nástrojov určených pre analýzu konkurenčného prostredia spoločnosti. Zaoberá sa piatimi kľúčovými vplyvmi, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú konkurencieschopnosť spoločnosti. Jedná sa o silu súčasných konkurentov, riziko vstupu potenciálnych konkurentov, silu dodávateľov, silu odberateľov a hrozbu substitučných produktov.

2.7.1 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o., pôsobí na slovenskom trhu už viac ako 20 rokov a v súčasnosti patrí medzi lídrov v dodávaní baliacich technológií a obalových materiálov.

Vybudovala si dobré meno a získala mnoho dobrých a stálych zákazníkov, takže nemá núdzu o nové pracovné zákazky. Je to veľká výhoda oproti ostatným, ktorí ešte len začínajú na trhu. Veľmi náročný je pre nových konkurentov počiatočný kapitál na rozbehnutie firmy. Riziko vstupu potenciálnych konkurentov je teda veľmi nízke (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. poskytuje vysoko kvalitné produkty a služby pre svojich zákazníkov. Snaží sa byť konkurencieschopná ale zohľadniť aj cenu tovaru ponúkanú zákazníkom (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Okrem toho nezávislá komisia expertov Brand Council programu Slovak Superbrands, tvorená profesionálmi z oblasti biznisu, marketingu, komunikácie a výskumu, udelila spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. cenu Slovak Business Superbrands Award 2018, čím ocenila jej úspech v podnikaní a vybudovanie silnej značky (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. sa tým zaradila do skupiny elitných značiek z 90 krajín na 5 kontinentoch, predstavujúcich vzor úspešného rozvoja a neustáleho zvyšovania hodnoty značky. Ocenenie Superbrands je tak potvrdením kvality a povzbudením pre zákazníkov pri ich každodenných rozhodnutiach (KAŠJAKOVÁ, 2018).

2.7.2 Súčasný konkurenti

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. sa pohybuje v oblasti veľkoobchodu. Na Slovensku sa v tejto oblasti pohybuje okolo 30 000 ďalších spoločností čo znamená silno konkurenčné prostredie (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Najväčším konkurentom na Slovensku je spoločnosť TICHELMANN SK s.r.o., ktorá za posledné dva roky odkúpila niekoľko menších spoločností a tým sa stala pre spoločnosť Ekobal, s.r.o. hlavným konkurentom v oblasti baliacej techniky a obalového materiálu. Je tomu tak aj z dôvodu, že spoločnosti vedú konkurenčný cenový boj keďže spoločnosť TICHELMANN SK, s.r.o. ponúka až prekvapivo nízke ceny za svoje produkty a služby (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Konkrétne v oblasti baliacej techniky a obalového materiálu v okrese Považská Bystrica kde sa spoločnosť nachádza pôsobia ešte ďalšie 3 konkurenčné spoločnosti a to Balmat – Peter Zadňančin, Považská Bystrica, M.J. Maillis, Czech, s.r.o., Považské Podhradie a W rent, s. r. o., Považská Bystrica. Bohužiaľ na registri ani iných internetových zdrojoch sa nepodarilo nájsť vhodné materiály o vyššie menovaných konkurentoch, takže nie je možné vykonať riadne porovnanie (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Na rozdiel od priemeru EÚ, kde priemysel v roku 2012 prispel k celkovej tvorbe HDP podielom 15,5 %, v uvedenom období v SR priemysel zabezpečil 25,5 % HDP, v tom priemyselná výroba 20,3 %, pričom tento segment hospodárstva vykázal vysoký medziročný rast hrubej pridanej hodnoty o 10 % . Vývoj v rokoch 2013 až 2016 podľa zdrojov ŠÚ SR je uvedený v obrázku nižšie (KAŠJAKOVÁ, 2018).

Tabuľka č. 15: Sektorové príspevky k HDP SR v stálych cenách reťazením k roku 2010 (Zdroj: Spracované podľa: Analýza vývoja priemyselnej výroby. MHSR.sk [online])

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2		2013	2014	2015	2016
Hospodárstvo úhrnom	mil. Eur	71 126,2	72 840,2	75 792,5	78 854,7
	index	101,4	102,4	103,6	103,3
v tom: Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (A)	mil. Eur	2 520,5	2 486,5	2 920,1	2 832,4
	index	119,5	98,7	99,5	112,1
Priemysel spolu (B - E)	mil. Eur	16 217,2	16 900,4	19 065,0	22 013,5
	index	96,6	104,2	106,8	106,6
z toho: priemyselná výroba (C)	mil. Eur	13 278,7	13 834,8	16 024,3	18 898,5
	index	99,4	104,2	107,9	107,8
Stavebníctvo (F)	mil. Eur	5 788,9	5 656,6	6 310,4	5 427,7
	index	96,4	97,7	109,3	99,8

Tabuľka č. 16: Podiely sektorových príspevkov k HDP SR v stálych cenách reťazením k roku 2010 (Zdroj: Spracované podľa: Analýza vývoja priemyselnej výroby. MHSR.sk [online])

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2	2013	2014	2015	2016
v tom:				
Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov (A)	3,54 %	3,41 %	3,85 %	3,59 %
Priemysel spolu (B - E)	22,80 %	23,20 %	25,15 %	27,92 %
z toho: priemyselná výroba (C)	18,67 %	18,99 %	21,14 %	23,97 %
Stavebníctvo (F)	8,14 %	7,77 %	8,33 %	6,88 %

Priemysel, ako najvýznamnejšia zložka tvorby HDP v hospodárstve SR, si svoju pozíciu postupne stále posilňuje.

2.7.3 Sila dodávateľov

Aj keď spoločnosť Ekobal, spol. s r.o. má vlastný vývoj aj výrobu je do značnej miery závislá aj na dodávateľoch. Spoločnosť má mnoho dodávateľov baliacej techniky a obalového materiálu a mnoho ďalších potrebných materiálov potrebných na výkon práce či dokončenie zákaziek. Spoločnosť si dodávateľov starostlivo vyberá podľa mnohých faktorov, ako sú cena, splatnosť faktúr, rýchlosť a kvalita dodania objednávky, technická podpora a mnoho ďalších. Keďže dodávatelia ovplyvňujú ceny materiálu a ďalších produktov, majú veľkú špekulačnú silu, avšak i konkurencia medzi týmito dodávateľmi je veľká, takže sa snaží mať čo najlepšie ceny a udržiavať dobré vzťahy so svojimi odberateľmi, teda vyjednávacía sila zo strany dodávateľov nie je taká silná (KAŠJAKOVÁ, 2018).

2.7.4 Sila odberateľov

Spoločnosť má veľa nových i stálych odberateľov no nie všetci sú aj spoľahliví. Ako silní odberatelia môžu byť definovaní tí, ktorí dodržiavajú splatnosť faktúr a sú pravidelnými zákazníkmi. Odberatelia požadujú rýchlu a kvalitne vykonanú prácu, ďalej servis a opravy v prípade potrebnosti. Ďalej je to technická podpora. Hlavným faktorom je dôvera, bez ktorej sa žiadna zákazka nezaobíde. Sú odberatelia, ktorí pravidelne meškajú so splatnosťou svojich faktúr avšak sú to taktiež stálymi a vernými zákazníkmi takže dá sa vždy urobiť kompromis. Najdôležitejšie je však vyjednanie správnych podmienok, tak aby boli výhodné pre obe strany a následne je právne zabezpečiť, teda vyjednávacía sila odberateľov je značne slabšia (KAŠJAKOVÁ, 2018).

2.7.5 Hrozba substitučných produktov

Produkty sú z pomerne veľkej časti zamerané do priemyslu a poľnohospodárstva, kde je kladený veľký dôraz nielen na kvalitu ale taktiež na životnosť. Výroba je veľmi špecifická a finančne náročná hlavne na počiatkový kapitál. V súčasnej dobe neexistuje substitút, ktorým by mohli byť dané výrobky nahradené. Zatiaľ sa neosvedčil iný alternatívny materiál, z ktorého by sa mohlo vyrábať. Nebola ani nájdená iná vhodná výrobná technológia (KAŠJAKOVÁ, 2018).

2.7.6 Závěry z Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl

Na základe prevedenej analýzy piatich síl je možné určiť príležitosti, hrozby a silné a slabé stránky.

Tabuľka č. 17: Porterova analýza (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Slabá vyjednávacía sila dodávateľov	Silná vyjednávacía sila odberateľov
Malé riziko vstupu konkurencie na trh	Silná konkurencia v obore baliacej techniky a obalového materiálu
Neexistencia substitútov	
Silné stránky	Slabé stránky
Znalosť zahraničných dodávateľov a odberateľov	-

2.8 Analýza trhu práce

Spoločnosť Ekobal, spol. s r.o. pôsobí v okrese Považská Bystrica v Trenčianskom kraji, takže aj analýza trhu práce bude zameraná na túto oblasť. Analýza sa bude venovať obyvateľstvu z hľadiska počtu, veku a vzdelania. Ďalej bude rozobraná miera nezamestnanosti v Trenčianskom kraji, porovnanie ponuky a dopytu po kľúčových pracovných pozíciách pre spoločnosť v okrese Považská Bystrica. Ďalej bude uvedený prehľad najpoužívanějších benefitov a priemerné mzdy, legislatívne zmeny v oblasti zamestnávania a dotácie na zamestnancov.

2.8.1 Obyvateľstvo a nezamestnanosť

Nasledujúca tabuľka je zameraná na vývoj obyvateľstva v Trenčianskom kraji a na porovnanie nezamestnanosti tohto kraja so Slovenskou republikou v rokoch 2013 až 2017. Podľa Slovenského štatistického úradu sa počet obyvateľov v Trenčianskom kraji pohybuje okolo 588 816. Tento počet každoročne mierne klesá. Pre zamestnávateľa je však dôležitejší počet ekonomicky aktívnych obyvateľov, ktorých je priemerne 296 240. Tento počet má taktiež stúpajúcu tendenciu okrem roku 2014 kedy počet obyvateľov mierne klesol. Za posledných 5 rokov miera nezamestnanosti v Slovenskej republike

neustále klesala. Pre samotných obyvateľov je tento údaj priaznivý avšak z pohľadu spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. to znamená menej potenciálnych zamestnancov, väčší boj o zamestnancov medzi konkurentmi a tým pádom sa stávajú zamestnanci drahší.

Tabuľka č. 18 Vývoj obyvateľstva v TK (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Verejná databáza údajov. STATDAT.sk [online])

	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvateľov Trenčiansky kraj	593 159	592 394	591 233	589 935	588 816
Percentuálna zmena	-	- 0,13%	-0,20%	- 0,22%	- 0,19%
Počet ekonomicky aktívnych obyvateľov Trenčiansky kraj	291 000	295 600	294 400	299 300	300 900
Percentuálna zmena	-	+ 1, 56%	- 0,41%	+ 1, 64%	+ 0,53%
Nezamestnanosť Slovenská republika	13,5%	12,29%	10,63%	8,76%	5,94%
Miera nezamestnanosti v Trenčianskom kraji	10, 74%	9,56%	7,71%	5,85%	3,53%

Miera nezamestnanosti v Trenčianskom kraji každoročne klesá dokonca sa drží pod hranicou celkovej nezamestnanosti Slovenskej republiky. Najnižšiu hodnotu dosiahla v roku 2017 a to konkrétne 3,53%.

2.8.2 Analýza obyvateľstva podľa veku

Tabuľka nižšie znázorňuje vekové zloženie obyvateľstva v Trenčianskom kraji za posledných 5 rokov. Je zrejmé, že najviac obyvateľov sa nachádza v produktívnom

veku od 15 – 64 rokov, avšak počet osôb v tomto veku klesá a naopak počet osôb vo veku nad 65 rokov stúpa. Táto situácia nie je ekonomicky ideálna, pretože to znamená, že je stále menej a menej „živiteľov“ a viac „tých čo treba živiť“. Obyvateľstvo starne rýchlejšie. Počet mladých ľudí v predproduktívnom veku má kolísavý trend. Od roku 2013 – 2015 počet mladých ľudí klesal, avšak v rokoch 2016 – 2017 začal opäť stúpať. Pomer starších ľudí voči mladým je ale stále vyšší, čo pre spoločnosť do budúcnosti môže znamenať možný nedostatok pracovnej sily.

Tabuľka č. 19 Vekové zloženie obyvateľstva v TK (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Verejná databáza údajov. STATDAT.sk [online])

Rok	0 – 14	15 – 64	65 a viac rokov	Priemerný vek
2013	79 010, 5	427 114	86 652	41
2014	78 801	423 693,5	89 319	41,34
% zmena	- 0,38%	- 0,81%	3,08%	0,83%
2015	78 519	419 864,5	92 200,5	41,66
% zmena	- 0,36%	- 0,91%	3,23%	0,77%
2016	78 777,5	415 168,5	95 429, 5	41,95
% zmena	0, 33%	- 1,13%	3,5%	0,70%
2017	79 538	409 822	98 730	42,22
% zmena	0,97%	- 1,3%	3,46%	0,64%

2.8.3 Analýza obyvateľstva podľa vzdelania

Na základe tabuľky môžeme vidieť, že najväčší podiel predstavujú osoby so stredoškolským vzdelaním zakončené maturitou a to 43,89% pre celé Slovensko, a 45,40% pre Trenčiansky kraj. Druhý najväčší podiel predstavujú osoby so stredoškolským vzdelaním bez maturity, čo sú osoby s výučným listom. Pre spoločnosť Ekobal, spol. s r.o. je táto situácia na trhu práce priaznivá nakoľko zamestnáva aj pracovníkov na robotníckych pozíciách, ktoré sú najviac vhodné pre osoby

so stredoškolským vzdelaním a osoby vyučené v obore. Vysokoškolské vzdelanie má v Trenčianskom kraji 22,17%, zatiaľ čo základné a bez vzdelania len 2,66%.

Tabuľka č. 20 Vzdelanie obyvateľstva v TK (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Verejná databáza údajov. STATDAT.sk [online])

Vzdelanie				
	Základné a bez vzdelania	Stredoškolské bez maturity	Stredoškolské s maturitou	Vysokoškolské vzdelanie
Vzdelanostná štruktúra obyvateľstva v SR v roku 2017 [v tis.]	167 700	729 000	1 209 100	648 900
Vzdelanostná štruktúra obyvateľstva v SR v roku 2017 [v %]	6,09%	26,46%	43,89%	23,56%
Vzdelanostná štruktúra obyvateľstva v Trenčianskom kraji v roku 2017 [v tis.]	8 000	89 600	136 600	66 700
Vzdelanostná štruktúra obyvateľstva v Trenčianskom kraji v roku 2017 [v %]	2,66%	29,78%	45,40%	22,17%

2.8.4 Analýza ponuky a dopytu na trhu práce

Na základe dát získaných z Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR je v okrese Považská Bystrica zaevidovaných 546 ponúk voľných pracovných miest. Za účelom analýzy ponuky a dopytu na pracovnom trhu boli vybrané najdôležitejšie pracovné oblasti pre spoločnosť Ekobaľ, spol. s r.o. Ako môžeme vidieť v tabuľke nižšie dopyt po práci v okrese Považská Bystrica je väčší ako ponuka práce. Je však dôležité vytvoriť

dostatočne ohodnotené a motivujúce pracovné podmienky aby prilákali tých najkvalitnejších uchádzačov. V poslednom prípade naopak ponuka niekoľkonásobne prevyšuje dopyt a to pri pracovníkoch vo výrobe a priemysle. Teoreticky by táto skutočnosť mala zabezpečiť, že sa na danú pracovnú pozíciu dostanú len tí najlepší a najkvalitnejší uchádzači.

Tabuľka č. 21: Ponuka a dopyt po práci v okrese Považská Bystrica (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Verejná databáza údajov. STATDAT.sk [online])

Pracovná pozícia	Ponuka pracovnej sily	Dopyt po pracovnej sile
Administratíva	6	12
Doprava a logistika	37	46
Marketing a reklama	4	5
Obchod	12	15
Výroba a priemysel	20	3

2.8.5 Mzdové šetrenie

Ako je vidieť z nasledujúcej tabuľky, priemerná hrubá mzda v Trenčianskom kraji bola v roku 2016 pod úrovňou celoštátnej priemernej hrubej mzdy v Slovenskej republike. Tento rozdiel bol približne 84 €, podľa SK NACE v oblasti veľkoobchodu tento rozdiel predstavoval približne 93 €. V rovnakom roku dosahovala priemerná hrubá mzda v spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. necelých 1095 € čo je vysoko nad celorepublikovým priemerom. Avšak tento údaj nie je úplne presný nakoľko je to priemerná hrubá mesačná všetkých pracovných pozícií v spoločnosti. Je samozrejmé, že zamestnanec na najnižšej pozícii takto vysokú mzdu nedosahuje.

Tabuľka č. 22: Priemerná hrubá mesačná mzda v Trenčianskom kraji (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Verejná databáza údajov. STATDAT.sk [online])

	Priemerná hrubá mesačná mzda	Priemerná hrubá mesačná mzda podľa NACE
Slovenská republika	1044	971
Trenčiansky kraj	960	878

Spoločnosť nie je ochotná zverejniť konkrétnu výšku mesačnej hrubej mzdy svojich zamestnancov ale dá sa povedať, že hodnoty z tabuľky sú porovnateľné s reálnou mesačnou mzdou.

Tabuľka č. 23: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pracovnej pozície (Zdroj: vlastné spracovanie podľa Verejná databáza údajov. STATDAT.sk [online])

Pracovná pozícia	Priemerná mesačná hrubá mzda
Najvyšší riadiaci pracovník / konateľ spoločnosti	2 048 €
Administratívny pracovník	861 €
Účtovník	1 017 €
Obchodný zástupca	1 174 €
Produktový manažér	1 496 €
Majster výroby	1 217 €
Konštruktér	1 210 €
Skladník	799 €

2.8.6 Zamestnanecké benefity

Nasledovná tabuľka znázorňuje najčastejšie poskytované zamestnanecké benefity za rok 2016. V konkurenčnom boji o zamestnancov zohrávajú benefity veľkú rolu, pretože pracovníci sa často nerozhodujú len na základe ponúkanej mzdy ale aj na základe

zamestnaneckých výhod. V súčasnosti zamestnanci považujú benefity už ako štandard a nevnímajú ich len ako benefity.

Portál Platy.sk ešte v januári uverejnil prieskum na vzorke 65-tisíc ľudí, v ktorom uvádza najrozšírenejšie benefity v slovenských firmách. Rebríčku kraľujú firemné akcie, tesne nasleduje benefit vo forme nápojov zadarmo a vzdelávania. Tretina respondentov priznala, že žiadnou firemnou výhodou nedisponuje.

Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. z tabuľky č. 24 poskytuje svojim pracovníkom niekoľko benefitov. Jedným z hlavným benefitov, ktorý spoločnosť ponúka je služobný telefón. Je to aj z dôvodu, že pri výkone svojej práce je potrebný. V tabuľke sa tento benefit nachádza na piatom mieste.

Medzi prvé TOP benefity poskytované zamestnávateľmi sú Firemné akcie, Nápoje zadarmo a Vzdelávanie. Čo sa týka spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. môžeme povedať to isté. Pre spoločnosť sú firemné akcie veľmi významným benefitom na utužovanie a prehĺbovanie vzťahov. Nápoje ako sú voda, káva, čaj sú na pracovisku samozrejmosťou. Tretí najčastejší benefit je vzdelávanie zamestnancov. Okrem zo zákona povinného vzdelania BOZP vzdeláva spoločnosť svojich zamestnancov na všetkých pracovných pozíciách.

Z tabuľky vyššie spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. poskytuje ešte príspevok na penzijné pripoistenie, konkrétne 3,5 % z hrubej mzdy zamestnanca, príspevok na stravovanie a sick days, príspevok na šport. Spoločnosti záleží aj na mimo mzdovej motivácii svojich pracovníkov, o čom svedčia aj vyvážené zostavené peňažné a nepeňažné zamestnanecké výhody.

Tabuľka č. 24: Prieskum zamestnaneckých benefitov v slovenských firmách (Databáza finančných údajov. FINSTAT.sk [online])

Benefit	Pracovníci, ktorí majú benefit k dispozícii (v %)
Firemné akcie	26
Nápoje zadarmo	20
Vzdelávanie	20
Flexibilný pracovný čas	18
Mobil na súkromné účely	17
Zamestnanecké zľavy	13
Príspevok spoločnosti na DDS	12
Notebook aj na súkromné účely	12
Práca z domu	9
Dovolenka navyše	9
Strava na drámez zákona	6
Auto aj na súkromné účely	6
Zdravotné poistenie	6
Preplatenie dopravy do práce	6
Preplatenie športových aktivít	5
Sick day	5
Nadštandardná zdrav. Starostlivosť	3
Príspevok na bývanie	1
Žiaden benefit	32

2.8.7 Analýza konkurencie z hľadiska odmeňovania

Pre úplnosť mzdového šetrenia bola vyvinutá snaha o analýzu produktivity práce, priemernej mzdy a benefitov najvýznamnejších konkurentov spoločnosti Ekobal, spol.

s.r.o. Avšak z verejne dostupných informácií na internete nebolo možné zistiť potrebné údaje a rovnaký výsledok priniesla aj snaha o zistenie informácií prostredníctvom emailu a telefonického rozhovoru.

2.8.8 Dotácie

Spoločnosť Ekobal, spol. s r. o. môže dotácie čerpať z Európskych sociálnych fondov a od úradu práce. V prípade Európskych sociálnych fondov sa jedná o operačný program Zamestnanosť, ktorý riadi Ministerstvo práce a sociálnych vecí, a operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie riadený Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy. Úrad práce ponúka čerpania dotácií v rámci programu Európa 2020.

2.8.9 Operačný program Zamestnanosť

Operačný program Zamestnanosť platný pre obdobie 2014 - 2020 podporuje intervencie z troch tematických cieľov. Prvým cieľom je podpora trvalo udržateľnej zamestnanosti, kvalitných pracovných miest a mobility pracovnej sily. Druhý cieľ sa zameriava na podporu v oblasti sociálneho začlenenia a boja proti chudobe a diskriminácii a posledným cieľom je posilnenie inštitucionálnej kapacity verejných orgánov a zainteresovaných strán a efektívnej verejnej správy (Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia. ASFEU.sk [online]):

2.8.10 Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie

Operačný program Výskum, vývoj a vzdelávanie je platný aj pre obdobie 2014 - 2020 a zameriava sa na rozvoj ľudských zdrojov pre vedomostnú ekonomiku a udržateľný rozvoj v sociálne súdržnej spoločnosti. Nadväzuje na neho podpora výskumu, ktorý potrebuje pre svoj rozvoj kvalifikovanej pracovnej sily (Operačný program Vzdelanie. ASFEU.sk [online]).

2.8.11 Stratégia Európa 2020

Stratégia Európa 2020 je zameraná opäť na tri základné priority, ktoré sa navzájom podporujú. Prvým z nich je inteligentný rast, ktorý chce rozvíjať ekonomiku založenú na znalostiach a inováciách. Ďalším bodom je udržateľný rast, alebo inak povedané

podporovanie konkurencieschopnejších a ekologickejších ekonomík, ktoré sú menej náročné na zdroje. Posledným cieľom je inkluzívny rast. Ide o podporu ekonomiky s vysokou zamestnanosťou, ktoré zabezpečí sociálnu a územnú soudržnosť¹⁶⁰.

Európska komisia má vytýčenú úroveň, ktoré chce do roku 2020 dosiahnuť, a v súvislosti s ňou navrhuje určité ciele EÚ. Medzi tieto ciele patrí napríklad, že 75% obyvateľstva medzi 20 a 64 rokmi by malo byť zamestnaných, 3% hrubého domáceho produktu Európskej únie by mala byť investovaná do výskumu a vývoja, mala by sa dosiahnuť vytýčených cieľov v oblasti klímy a energie, mala by sa zvýšiť hranice detí, ktoré dosiahli vysokoškolské vzdelanie, a počet ľudí ohrozených chudobou by mal klesnúť o 20 miliónov (Stratégia Európa 2020. EC.EUROPA.eu [online]).

2.8.12 Legislatíva

Hlavným zákonným ustanovením v oblasti zamestnávania je zákonník práce. V ňom sú zakotvené práva a povinnosti ako zamestnanca tak aj zamestnávateľa pri výkone závislej práce. Najdôležitejším zákonom na úseku pracovného práva je zákon č. 311/2001 Z. z., zákonníka práce, v znení neskorších predpisov.

Zákony sa neustále vyvíjajú, upravujú a pribúdajú nové. Preto nie je prekvapujúce, že Ministerstvo práce a sociálnych vecí zaviedlo niekoľko zmien platných od 1.5.2018.

Národná rada SR dňa 14. februára 2018 schválila novelu zákona č.63/2018 Z.z., ktorým sa mení a dopĺňa zákon č.311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov. Uvedenou novelou Zákonníka práce, ktorá nadobúda účinnosť od 1.5.2018, dochádza k viacerým zmenám v oblasti zamestnávania.

Najvýraznejšou zmenou od 01.05.2018 je zvýšenie príplatkov zamestnancom pri práci v noci, cez sviatky a cez víkendy. Tieto sa budú zvyšovať v dvoch fázach: od 1.5.2018 a od 1.5.2019. Zároveň bude existovať viacero výnimiek pre zamestnávateľov, u ktorých prevažuje nočná práca.

Zvýšenie týchto príplatkov za prácu znamená pre zamestnávateľov aj zvýšenie nákladov.

Od 01.05.2018 si niektorí zamestnanci polepšia na výplatnej páske schválením tejto novely Zákonníka práce, ktorou sa zvýšia príplatky za nočnú prácu, prácu cez sviatky a cez víkendy. Zvyšovanie príplatkov (okrem príplatku za sviatok) sa uskutoční v dvoch fázach. Prvá fáza sa uskutoční od 01.05.2018, druhá od 01.05.2019. Pri nočnej práci sa upravili príplatky rôzne, a to: v závislosti od toho, či ide o rizikovú prácu alebo nie.

Príplatky za prácu sú určené v percentách a odvíjajú sa od minimálnej hodinovej mzdy / v našich tabuľkách počítané z minimálnej mzdy 480,- EUR v 1. stupni náročnosti práce/. Zároveň je uvedené, o koľko EUR sa zvýši hodinová mzda s príplatkom. Uvedená suma je však minimálna suma príplatku, ktorá je daná pre každého zamestnanca, a to bez ohľadu na náročnosť práce (okrem nočnej práce, pri ktorej rizikové povolania majú vyššie príplatky). Zamestnávateľia tak môžu zamestnancom poskytnúť aj väčšie príplatky. Tieto príplatky sa týkajú všetkých zamestnancov pracujúcich na základe pracovnej zmluvy, dohôd, ako aj zamestnancov vo verejnej sfére (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

Príplatky za nočnú prácu od 1. 5. 2018 a od 1.5. 2019

	Stav do 30.04.2018	Stav od 01.05.2018	Stav od 01.05.2019
Nerizikové povolanie	20 % (0,5518 EUR za hodinu)	30 % (0,8277 EUR za hodinu)	40 % (1,1036 EUR za hodinu)
Rizikové povolanie	20 % (0,5518 EUR za hodinu)	35 % (0,9656 EUR za hodinu)	50 % (1,3795 EUR za hodinu)

Príplatok za prácu počas sviatkov od 1. 5. 2018

Stav do 30.04.2018	Stav od 01.05.2018
50 % (1,3795 EUR za hodinu)	100 % (2,7590 EUR za hodinu)

Príplatok za prácu v sobotu od 1. 5. 2018 a od 1.5. 2019

Stav do 30.04.2018	Stav od 01.05.2018	Stav od 01.05.2019
0 %	25 % (0,6897 EUR za hodinu)	50 % (1,3795 EUR za hodinu)

Príplatok za prácu v nedeľu od 1. 5. 2018 a od 1.5. 2019

Stav do 30.04.2018	Stav od 01.05.2018	Stav od 01.05.2019
0 %	50 % (1,3795 EUR za hodinu)	100 % (2,7590 EUR za hod.)

Obrázok č. 5: Príplatky zamestnávateľov za nočnú prácu (Zdroj: Spracované podľa: Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online].)

Výška minimálnej mzdy

Vláda Slovenskej republiky schválila zvýšenie minimálnej mzdy od 1.1.2018 na 480,- EUR za mesiac pre zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou v 1. stupni náročnosti práce.

Podľa zákona č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov suma minimálnej mzdy za každú hodinu odpracovanú zamestnancom predstavuje 1/174 zo sumy mesačnej minimálnej mzdy. Pre rok 2018 bude výška hodinovej minimálnej mzdy v 1. stupni náročnosti práce 2,7590 EUR. Minimálna mzda pre rok 2018 vo výške 480,- EUR prislúcha k prvému stupňu náročnosti práce a od nej sa odvíjajú sumy minimálnych miezd pre ostatné stupne náročnosti. Spôsob výpočtu je vynásobením minimálnej mzdy pre 1. stupeň náročnosti práce s koeficientom minimálnej mzdy, ktorý prislúcha ku konkrétnemu stupňu náročnosti práce (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. *BRDDB.skk* [online]).

Minimálna mzda v roku 2018 pre jednotlivé stupne náročnosti práce

40 hodinový týždenný pracovný čas			
Stupeň náročnosti	Koeficient minimálnej mzdy	Minimálny mzdový nárok	
		hodinový	mesačný
1	1,0	2,7590	480,00
2	1,2	3,3108	576,00
3	1,4	3,8626	672,00
4	1,6	4,4144	768,00
5	1,8	4,9662	864,00
6	2,0	5,5180	960,00

Obrázok č. 6: Minimálna mzda v roku 2018 pre jednotlivé stupne náročnosti práce (Zdroj: Spracované podľa: Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. *BRDDB.skk* [online])

Trinásty a štrnásty plat

Ďalšou zmenou, ktorú prináša novela Zákonníka práce od 01.05.2018 sú úľavy pri vyplácaní 13. a 14. platov (odmien) zamestnancom. Zamestnávateľia tak od tohto roku môžu zamestnancom vyplácať letné, resp. vianočné odmeny, ktoré budú oslobodené

od daňovej a odvodovej povinnosti. Tak ako aj u príplatkov, aj tieto daňové a odvodové úľavy budú prebiehať vo viacerých fázach postupne.

Vyplácanie 13. a 14. platu závisí na zamestnávateľovi, či svojim zamestnancom tieto platy vyplatí alebo nie. Ak ich zamestnávateľ vyplatí, na uplatnenie si úľav musí spĺňať viacero podmienok. Prvou je, aby tieto platy boli minimálne vo výške priemerného mesačného zárobku zamestnanca. Ďalšou podmienkou je, že úľavy možno uplatniť maximálne do výšky 500,- EUR.

13. plat oslobodený od daňovej a odvodovej povinnosti môže zamestnávateľ vyplácať v kalendárnom mesiaci jún zamestnancom, ktorých zamestnáva k 30.4.2018 aspoň dva roky nepretržite a posudzuje sa ich príjem za posledných 12 mesiacov a 12 predposledných mesiacov. Prvý krát je možné vyplatiť 13. plat vo mzde za mesiac máj 2018. Okrem 13. platu môže zamestnávateľ vyplácať aj 14. plat v kalendárnom mesiaci november tým zamestnancom, ktorých zamestnáva nepretržite aspoň 4 roky. Podmienkou pre vyplatenie 14. platu je vyplatenie 13. platu.

Ak teda zamestnávateľ vyplatí zamestnancom odmeny (14. plat) v kalendárnom mesiaci november bez toho, aby zamestnancom vyplatil aj 13. plat v máji, tento plat bude podliehať daňovej a odvodovej povinnosti ako doteraz (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

Povinnosť zverejnenia ponúkanej mzdy v pracovných inzerátoch od 1.5. 2018.

Novela Zákonníka práce zavádza aj ďalšiu povinnosť pre zamestnávateľov, a to povinnosť zverejniť ponúkanú mzdu v pracovných inzerátoch. Ak následne dôjde k uzavretiu pracovnej zmluvy, zamestnávateľ je povinný poskytnúť zamestnancovi minimálne mzdu, ktorú uviedol v pracovnej ponuke (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

Sociálne poistenie – Pracujúci dôchodcovia nebudú musieť platiť odvody z príjmu do 200 eur až od 1. júla 2018.

Uvedené vyplýva z novely zákona o sociálnom poistení, ktorú síce Národná rada SR ako celok schválila s účinnosťou od 1. januára 2018, ale toto ustanovenie o práci

dôchodcov a ich odvodovej úľave s príjmom do 200 eur mesačne je platné s účinnosťou až od 1. júla 2018.

Pracujúci dôchodcovia na dohodu o vykonaní práce a dohodu o pracovnej činnosti nebudú musieť platiť odvody z príjmu do 200 eur až od 1. júla 2018. Výnimku si môže dôchodca pri súbehu dohôd uplatniť len pri jednej dohode.

Pracujúci dôchodcovia, ktorým bol priznaný predčasný starobný dôchodok budú môcť od 01.07.2018 pracovať na dohodu. Títo dôchodcovia budú aj zdravotne poistení (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

Novela zákona o službách zamestnanosti účinná od 1. mája 2018.

V Národnej rade Slovenskej republiky bol dňa 8.2.2018 schválený návrh poslancov Národnej rady Slovenskej republiky na vydanie zákona, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Týmto zákonom sa majú meniť niektoré postupy v oblasti zamestnávania štátnych príslušníkov tretích krajín na území Slovenskej republiky, ako aj zvýšiť motiváciu uchádzačov o zamestnanie na dochádzku, resp. presťahovanie sa za prácou (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

2.8.13 Oblasť pracovnej mobility

Podpora pracovnej mobility uchádzačov o zamestnanie (UoZ) zatraktívením podmienok pre vznik nároku na príspevok na dochádzku za prácou a príspevok na podporu mobility za prácou:

- zvýšenie maximálnej mesačnej výšky spomenutých príspevkov,
- možnosť poskytovať príspevok na dochádzku za prácou bez ohľadu na vymedzenie spôsobu dopravy do zamestnania,
- predĺženie obdobia poskytovania pre znevýhodnených UoZ,
- zrušenie obmedzenia poskytovania v rámci jednej obce,
- umožnenie kombinácie poskytovania oboch príspevkov tak, že sa umožní poskytovať príspevok na podporu mobility za prácou aj zamestnancovi, ktorý sa presťahuje do miesta výkonu svojho zamestnania v období počas poberania

príspevku na dochádzku za prácou alebo bezprostredne po skončení jeho poberania (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

Zavedenie príspevku na presťahovanie za prácou, ktorý bude určený na úhradu nákladov súvisiacich s presťahovaním občana do nového miesta trvalého pobytu (Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. BRDDB.sk [online]).

2.9 SWOT analýza

Analytická časť je ukončená SWOT analýzou, ktorá zhŕňa všetky získané poznatky zo spoločnosti Ekobal, spol. s r. o. a jej okolia.

SWOT analýza sa v prvom rade zameriava na analýzu vnútorného prostredia spoločnosti. Vo vnútornom prostredí určuje jej silné a slabé stránky v porovnaní s konkurenciou. Cieľom skúmanej spoločnosti je čo najefektívnejšie využitie silných stránok spoločnosti a zároveň snaha o čo najväčšiu minimalizáciu slabých stránok. V druhom rade sa pozornosť zameria na analýzu vonkajšieho prostredia spoločnosti, ktorá má za cieľ určiť príležitosti a tiež hrozby spoločnosti.

Následne teda budú vytýčené silné a slabé stránky spoločnosti Ekobal, spol. s r. o., a potom budú doplnené príležitosti a hrozby. SWOT analýza teda slúžiť ako zhrnutie celej analytickej časti.

2.9.1 Silné stránky

Tou najvýznamnejšou je pravdepodobne dlhoročná zavedená obchodná sieť a bohaté skúsenosti. Spoločnosť Ekobal, spol. s r. o. je na trhu už 22 rokov. Za ten čas zrealizovala táto stovky projektov a získala si dôveru mnohých významných zákazníkov. Prekonala svetovú hospodársku krízu, čím dokázala že je finančne stabilnou a konkurencie schopnou spoločnosťou na trhu automatických dverových systémov.

Ďalšou podstatnou výhodou spoločnosti v konkurenčnom prostredí je, že patrí medzi lídrov na slovenskom trhu a svojím postavením patrí medzi najväčších dodávateľov obalových materiálov a zároveň je i výrobcom baliacej techniky s vlastným vývojovým

strediskom. To, že sa nezaobrá len skladaním produktov z dovezených polotovarov ale najpredávanejší produkt sama vyrába, jej dáva náskok pred konkurenciou.

Ďalšou silnou stránkou je vlastný vývoj. V Ekobal, spol. s.r.o. sú produkty vyrábané najmodernejšími technológiami a vďaka neustálym inováciám výrobných prostriedkov a procesov dokážu udržovať náskok pred konkurenciou.

Prekonala svetovú hospodársku krízu, čím dokázala že je finančne stabilnou a konkurencie schopnou spoločnosťou na trhu. Vo výsledkov hospodárenia z kapitoly analýzy ekonomickej činnosti je vidieť, že spoločnosť je stále v plusových hodnotách, čiže je zrejme, že podniku sa darí.

V spoločnosti sa pri riadení využíva najmä demokratický štýl riadenia, kedy sú niektoré právomoci a rozhodnutia ponechané na zamestnancov, čo podporuje uvoľnenejšiu atmosféru na pracovisku. Zamestnanci tak majú väčší podiel sebarealizácie na procesoch v spoločnosti ako keby mali všetko nariadené direktívne bez možnosti prispieť vlastnými riešeniami. Odrazom týchto vzťahov sú aj dlhoroční zamestnanci, ktorí pracujú pre spoločnosť v mnohých prípadoch aj viac ako 10 rokov.

Ako už bolo spomenuté, spoločnosť si zakladá na kvalitnom a trvalom zákazníckom servise. Jej ponuka je skutočne široká a zákazníkovi poskytuje komplexnú realizáciu zákazky od ponuky cez sprostredkovanie až po následný servis.

2.9.2 Slabé stránky

Z dotazníkového skúmania bolo zistené, že skoro polovica zamestnancov nie je veľmi spokojná so svojou náplňou práce. Rozloženie pracovnej sily na určitých pracovných pozíciách nie je správne rozvrhnuté a tým pádom u niektorých zamestnancov vzniká väčšia psychické napätie ako by bolo potrebné. Jednou zo slabých stránok spoločnosti je aj možný odchod kľúčových zamestnancov. To je možné do značnej miery eliminovať vytvorením pracovného prostredia tak, aby k odchodom nedochádzalo. To znamená zisťovať a plniť individuálne potreby zamestnancov.

2.9.3 Príležitosti

Príležitosti pre skúmanú spoločnosť je silné postavenie v rámci konkurencie a malé riziko vstupu potenciálnych konkurentov na trh. Veľkou príležitosťou môže byť nenaplnený trh. Znamená to, že existuje ešte podstatné množstvo potencionálnych zákazníkov. S tým súvisí aj ďalšia príležitosť a to orientácia na segment konečných zákazníkov. Ako príležitosť sa javí aj využitie možných dotácií.

2.9.4 Hrozby

Medzi najväčšie hrozby rozhodne patrí vysoko konkurenčné odbory, cenové vojny medzi nimi a tiež konkurenčný dopyt po pracovnej sile.

Odchod pracovníkov ku konkurencii patrí tiež medzi vážne hrozby, ako posilnenie konkurencie skúsenými zamestnancami a to aj so znalosťami zo skúmanej spoločnosti, ktoré môžu odovzdať v ďalších spoločnostiach. Hrozbou je taktiež neustály tlak na cenu, ktorú spoločnosť musí eliminovať pridanou hodnotou pre zákazníka, ako je vlastná montáž, vlastný servis, skúsenosti a referencie na už zrealizované zákazky.

2.9.5 Vyhodnotenie SWOT analýzy

Výsledky poukazujú na to, že v spoločnosti prevyšujú pozitívne ukazovatele nad tými negatívnymi. Vhodne využíva svoje silné stránky, ktoré prevyšujú nad tými slabými. Aj keď príležitosti rovnako prevyšujú nad hrozbami, ten rozdiel už nie je taký výrazný. Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. je stabilnou a silnou spoločnosťou, ktorá dostatočne využíva svoj potenciál. Avšak pokiaľ si chce svoje postavenie na trhu udržať aj v budúcnosti, musí neustále napredovať a zlepšovať svoju ponuku služieb a produktov, rozvíjať sa a využívať príležitosti, ktoré sa jej naskytnú.

Tabuľka č. 25: SWOT analýza (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Spoločnosť Ekobal, spol. s.r.o. ako už bolo spomínané je založená od roku 1996, čo znamená, že už má dobrú reputáciu, kontakty aj oblasť svojich zákazníkov • Patrí medzi lídrov na slovenskom trhu a svojím postavením patrí medzi najväčších dodávateľov obalových materiálov a zároveň je i výrobcou baliacej techniky s vlastným vývojovým strediskom • Udáva trend a zároveň výrobu predopnutej fólie FlexLight • produkty sú vyrábané najmodernejšími technológiami a vďaka neustálym inováciám výrobných prostriedkov a procesov dokážu udržiavať náskok pred konkurenciou • Výsledky hospodárenia sú stále v plusových číslach, čiže podniku sa darí • Kvalitní zamestnanci (znalosť produktov a ich prezentácia zákazníkom) • Výborný zákaznícky servis
Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Psychická náročnosť • Nespokojnosť s pracovnou náplňou • Odchod kľúčových zamestnancov
Príležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • Silné postavenie v rámci konkurencie • Malé riziko vstupu potencionálnych konkurentov na trh • Využitie problémov konkurencie (napr. nespoľahlivosť, nedostatok dodatkových služieb a podobne) • Nenaplnený trh • Orientácia na segment konečného zákazníka • Možnosť získania dotácií
Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenčný odbor • Cenová vojna s konkurenciou • Tlak na cenu • Odchod pracovníkov ku konkurencii

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Nasledujúca kapitola obsahuje popis nájdených nedostatkov v oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, návrhy na ich odstránenie, harmonogram zavedenia zmien a ich ekonomické zhodnotenie. Vstupné informácie o spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. pre účely vytvorenia návrhov zlepšenia poskytuje predošlá, analytická časť bakalárskej práce, v ktorej prebehli analýzy vnútorných procesov spoločnosti, analýza zamestnancov, ekonomickej situácie, okolia spoločnosti a analýza trhu práce. Výsledky jednotlivých analýz sú zhrnuté vo SWOT analýze.

Analýza súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov bola zameraná na opis tradičného spôsobu odmeňovania zamestnancov a pracovníkov ako sú napríklad 13. a 14. plat, avšak v posledných rokoch vzrastá trend alternatívneho odmeňovania zamestnancov pomocou firemných benefitov, ktoré sa tešia veľkej popularite najmä v oblasti „startupov“ či inovačných firiem, ktoré sa snažia vyčleniť z davu. Tieto spoločnosti sa odlišujú jednak prístupom k projekt manažmentu ale taktiež aj firemnej hierarchii a internou komunikáciou. Absencia procesov v týchto (najmä menších) spoločnostiach vedie k netradičnému rozloženiu interných vzťahov a dáva priestor na odmeňovacie schémy a benefity, ktoré absentujú v tradičných SME firmách / korporáciách.

Návrhy odmeňovania zamestnancov spočívajú v aplikovaní týchto odmeňovacích schémach v už zaužívaných firmách, čo môže mať za efekt štyri rôzne scenáre:

- odmietnutie zo strany zamestnancov a plný prechod na tradičné odmeňovanie,
- plné prijatie zo strany zamestnancov a plný prechod na netradičné odmeňovanie,
- časť odmien tradične, časť formou benefitov,
- plné prijatie benefitov a zachovanie tradičných odmeňovacích schém.

Na základe dotazníkového prieskumu boli vybrané nasledovné benefity, ktoré môžu byť aplikovateľné ako forma odmien:

- odborné vzdelávanie a účasť na konferenciách,
- jazykové vzdelávanie,

- nápoje a jedlo zadarmo (káva, čaj, minerálky, bagety, občerstvenie, ...),
- flexibilný pracovný čas,
- zaujímavé firemné akcie a team-buildingy,
- dovolenka navyše,
- sick day,
- príspevok na dovolenku.

Z prvého pohľadu možno vyzerajú dané benefity nezaujímavo, avšak z pohľadu zamestnancov ide o veľmi zaujímavý spôsob odmeny, čoho dôkazom sú práve vysoko-kvalitní a motivovaní ľudia.

Dané benefity však neznamenajú ušetrené prostriedky pre zamestnávateľa, nakoľko dochádza k poklesu produktivity (práca z domu, flexibilný pracovný čas, deň voľna atď), alebo ušetrenie nákladov na mzdách (dovolenka navyše, team-buildingy, vzdelávanie, príspevok na dovolenku), čiže všetky tieto aktivity vedú zamestnávateľa k nutnosti kompenzovať možný ušlý zisk a zníženú produktivitu a teda k možnému predĺženiu dodacieho času produktov či služieb danej firmy.

Možným riešením je kombinácia finančných odmien s firemnými benefitmi, ktoré nemajú negatívne dopady na chod firmy a zároveň môžu znamenať zaujímavý prostriedok odmeny zamestnanca. Táto kombinácia je vhodná najmä pre prípady, kedy by hrozilo plné odmietnutie daných benefitov zamestnancami a nebude znamenať “šok” zo zmeny v procesoch aktívnej firmy, pričom sa môže zachovať zabehnutý “cashflow”, čím by sa neohrozil chod firmy.

Cieľom návrhovej časti je teda poskytnúť riešenia pre odstránenie nasledovných nedostatkov:

- nedostatky v systéme odmeňovania,
- odstránenie hrozby nedostatku zamestnancov.

3.1 Návrh rozvoja systému odmeňovania

Návrhy zmien v súčasnom systéme odmeňovania sú zostavené v nadväznosti na získané výsledky z internej analýzy spoločnosti a výsledkov dotazníkového šetrenia, v ktorom

viac ako polovica respondentov odpovedalo áno a skôr áno na zmenu v systéme odmeňovania. Jeho cieľom je najmä zvýšenie motivácie a pracovného výkonu súčasných zamestnancov a rast atraktivity spoločnosti pre potenciálnych zamestnancov.

Zvýšenie motivácie a pracovného výkonu by sa mali dosiahnuť zisťovaním spokojnosti zamestnancov a pravidelným vyhodnotením zamestnanca mesiaca. Tieto návrhy sú založené na kvalite odvedenej práce a spokojnosti konateľa s odvedenou prácou zamestnanca. K získaniu nových zamestnancov je navrhnutý náborový príspevok. K zvýšeniu motivácie a pracovného výkonu by malo byť dosiahnuté pravidelným zisťovaním spokojnosti hodnotenia a odmeňovania, vyhodnotením zamestnanca mesiaca, zefektívnením organizácie pracovných úloh, príspevkom na zdravotnú starostlivosť a príspevkom na vzdelanie a rozvoj.

3.1.1 Zefektívnenie organizácie pracovných úloh

Na základe dotazníkového šetrenia bola zistená prítomnosť stresu u zamestnancov spôsobená neefektívnou organizáciou pracovných úloh. Pre zníženie, prípadne elimináciu faktoru stresu na pracovisku autor práce navrhuje pravidelné pracovné stretnutia v mesačných intervaloch, kde bude prediskutovaný plán práce na ďalší mesiac a ciele, ktorých má byť dosiahnuté. Rovnako budú stanovené zodpovednosti a kompetencie pracovníkov pre dané úlohy. Pracovníci budú na základe stretnutí lepšie poznať štruktúru svojich pracovných povinností, čím je možné zvýšiť ich pracovný výkon.

3.1.2 Opakované zisťovanie spokojnosti s hodnotením a odmeňovaním

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že v súčasnosti je väčšina zamestnancov spoločnosti spokojných, avšak potreby každého jedinca sa v po čase menia a preto je potrebné neustále zisťovať, či nedošlo k zmene priorít a očakávania, ktoré majú zamestnanci v skúmanej spoločnosti ohľadom odmeňovania. Šťastný a spokojný zamestnanec býva spravidla viac motivovaný k podávaniu kvalitných výkonov, čo je jedným z kľúčových aspektov efektívnej prevádzky. Aby mohol zamestnávateľ svojich podriadených motivovať, musí vedieť, čo im na pracovisku chýba a čo je dôvodom ich prípadnej nespokojnosti. Prvým návrhom je teda zavedenie pravidelného zisťovania spokojnosti s aktuálnym systémom hodnotenia a odmeňovania. Zisťovanie by malo prebiehať

každého štvrt' roka prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Analýza spokojnosti formou dotazníka je vhodná, pretože respondenti odpovedajú anonymne. V prípade organizovania schôdzí, kde by sa vedenie spoločnosti pýtalo na ich spokojnosť s hodnotením a odmeňovaním, by sa zrejme zamestnancami báli vyjadriť a výsledok takéhoto konania by potom nemal tak veľkú výpovednú hodnotu. Pre skúmanie spokojnosti sa môže použiť už vytvorený dotazník z Prílohy č. 1.

3.1.3 Zamestnanec mesiaca

Na základe najlepšieho pracovného výsledku podľa hodnotiaceho procesu konateľa a vedúceho výroby bude navrhovaný zamestnanec mesiaca.

Návrh sa zakladá na mesačnom vyhodnotení zamestnanca z hľadiska splnenia stanovených mesačných úloh. Takto zvolenému pracovníkovi by patrila odmena k mesačnej mzde vo výške 20€. Tento návrh je doporučený najmä k zvýšeniu motivácie zamestnancov podávať čo najlepšie výkony na pracovisku.

3.1.4 Náborový príspevok

Takáto motivácia vo forme finančnej odmeny navyše ku mzde by mala zvýšiť atraktivitu zamestnávateľa pre potenciálnych zamestnancov a uľahčiť tak spoločnosti nájdenie kvalitných pracovníkov. Tento príspevok je navrhnutý vo výške 100€. Zamestnanec by ho však nedostal jednorazovo ale bol by rozdelený na dve časti. Prvá, nižšia časť, by predstavovala 35€. Tá by mu bola vyplatená po skončení skúšobnej trojmesačnej lehoty. Ďalšiu časť príspevku vo výške 65€ by pracovník dostal po odpracovaní 6 mesiacov. Takéto rozdelenie je navrhnuté preto, aby sa predišlo špekuláciám zo strany nových zamestnancov. Existuje riziko, že v prípade vyplatenia celého príspevku ihneď po ukončení 3 mesačnej skúšobnej doby, by niektorí uchádzači o zamestnanie mohli po jeho vyplatení ukončiť pracovný pomer. Preto je druhá časť príspevku vyššia, aby mali noví zamestnanci motiváciu zostať u zamestnávateľa, nakoľko sa predpokladá, že po odpracovaní 6 mesiacov bude zamestnanec zapracovaný a zníži sa tak riziko jeho odchodu zo zamestnania.

3.1.5 Príspevok na zdravotnú starostlivosť

S cieľom zabezpečenia jednotného prístupu, kvalitnej prehliadky a úspory času zamestnanca, by zamestnávateľ zabezpečoval pre svojich zamestnancov v pracovnom pomere od prvého dňa nástupu do pracovného pomeru príspevok na zdravotnú starostlivosť. Ak by zamestnanec chcel preventívne prehliadky absolvovať u svojho lekára má na to nárok. Tento príspevok by bol vhodný predovšetkým pre zamestnancov z radov robotníckych profesií, ktorí ocenia bezpečnosť a ochranu zdravia pri ich práci. V rámci príspevku zamestnávateľ zabezpečuje a hradí najmä preventívne zdravotné programy, na ktoré prípadne nadväzuje aj liečebná starostlivosť. Ide o vstupné, mimoriadnej, periodické, výstupné lekárske prehliadky, prehliadky pracovísk a očné vyšetrenie, z ktorých zamestnanci donesú faktúru a spoločnosť túto faktúru následne

preplatí. Ďalej je navrhnutá možnosť rozšírenia zdravotnej starostlivosti o permanentky do posilňovní, bazénov a rôznych športových klubov, ktoré môžu byť použité aj pre rodinných príslušníkov. Pre zamestnávateľov je však vhodné, aby aspoň časť tohto plnenia využil osobne priamo jeho pracovník, inak sa investícia do zamestnancovho zdravia nebude účinná.

3.1.6 Vzdelávanie a rozvoj

Ďalším benefitom, ktorý by zamestnanci uvítali sú kurzy cudzích jazykov a kurzy vlastného rozvoja. Vzhľadom k faktu, že obchodní zástupcovia aj produktívni manažéri potrebujú k výkonu svojej práce aj cudzí jazyk je aj tento benefit využiteľnou zložkou v spoločnosti. Takisto zamestnanci majú možnosť vybrať si kurz sebazvedávania, ktorý by prehĺbil ich pracovné zručnosti a schopnosti. Kurzy nie sú povinné tak závisí len na zamestnancovi či ich bude alebo nebudú chcieť využiť.

3.2 Ekonomické zhodnotenie navrhnutých zmien

Všetky navrhované zmeny by mali doceliť zvýšenie motivácie zamestnancov, tak aby odvádzali svoju prácu čo najlepšie a mali tiež záujem na prosperite spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o., pretože keď bude spoločnosť dariť, odrazí sa to aj na výplatnej páske jednotlivých zamestnancov.

3.2.1 Opakované zisťovanie spokojnosti s hodnotením a odmeňovaním

V rámci opakovaného zisťovania spokojnosti je potrebné vytlačiť sedemstránkový dotazník pre všetkých zamestnancov spoločnosti. Jedná sa o daňovo uznateľný výdaj pre zamestnávateľa. Pri výpočte bude uvažovaný počet zamestnancov za rok 2017, čo bolo 25 osôb, a cena za 175 kusov papiera je 2,45€. Cena za atrament sa nezvažuje.

Odhadované celkové náklady predstavujú 3€, čo znamená, že náklad na jedného zamestnanca predstavuje 0,12€. Okrem iného sa jedná o daňovo uznateľný výdavok. Vďaka tomu spoločnosť bude mať pravidelný prehľad o požiadavkách a očakávaniach zamestnancov. Tým pádom môže predísť prípadným problémom a tiež vyjsť v ústrety zamestnaneckým požiadavkám

3.2.2 Zamestnanec mesiaca

Odmena pre zamestnancov mesiaca je jedno rázová. Keďže hodnotenie zamestnanca mesiaca bude prebiehať vždy na konci mesiaca, daný víťaz dostane odmenu už vo výplatnej páske za daný mesiac. Táto suma predstavuje 20€ za mesiac, teda spoločnosť to bude stáť 240€ za kalendárny rok. Ide o daňovo uznateľný výdavok.

Výhodou ocenenia zamestnanca mesiaca môže byť väčšia snaha zamestnancov o tieto benefity, ale či to zvýši pracovné nasadenie a snahu zamestnancov, sa prejaví až neskôr.

3.2.3 Náborový príspevok

Nový zamestnanec dostáva jednorazovú odmenu po troch a šiestich mesiacoch vykonávanej pracovnej činnosti, a to v celkovej sume 100€. Tento náklad je pre zamestnávateľa daňovo uznateľným výdavkom.

3.2.4 Príspevok na zdravotnú starostlivosť

Zamestnávateľ zodpovedá za bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci u svojich zamestnancov (Zákon č. 124/2006 Z. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov), je preto povinnosťou každého zamestnanca sa na základe jeho pokynu podrobiť preventívnej lekárskej prehliadke, ktorú vykonáva zmluvný lekár zamestnávateľa. Pre zamestnancov

to znamená, že všetky vyšetrenia zmluvným lekárom a náklady vo výške 30€ s tým spojené sú zahrnuté v príspevku zamestnávateľa. Tento náklad je daňovo uznateľným výdavkom. Na zamestnancov to má dobrý vplyv na psychiku aj telo zamestnanca, pretože majú možnosť vidieť, že sa o nich spoločnosť stará.

3.2.5 Vzdelávanie a rozvoj

Obchodní zástupcovia a produktoví manažéri ale aj ostatní zamestnanci môžu využiť kurzy biznis angličtiny na prehĺbenie svojich jazykových schopností. Náklady na kurz angličtiny na jedného zamestnanca činia na 1. polrok v celkovej sume 72,5€ spolu s poplatkom pri zápise a 62,5€ za 2. polrok. Celkové náklady na kurz biznis angličtiny pre obchodných zástupcov a produktových manažérov činia 1215€. Tento náklad je daňovo uznateľným výdavkom.

3.2.6 Celkové zhodnotenie navrhovaných zmien

Tabuľka č. 26: Celkové zhodnotenie navrhovaných zmien (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Nákladové položky	Náklad na 1 zamestnanca	Celkové náklady pre spoločnosť za 1 rok
Náklad na zistenie spokojnosti s hodnotením a odmeňovaním	0,12€	12€
Zamestnanec mesiaca	20€	240€
Náborový príspevok	100€	200€
Príspevok na zdravotnú starostlivosť	30€	780€
Vzdelávanie a rozvoj	135€	1215€
Celkom	285,12€	2447€

Celkové náklady v roku 2016 dosiahli 6 996 132€, mzdové náklady 301 885€. Pri zavedení navrhovaných zmien by podľa vypočítaných nákladov týchto zmien celkové náklady spoločnosti vzrástli približne o 0,03 % a mzdové náklady približne o 0,09 %. Tieto hodnoty však nie sú úplne presné nakoľko v nich nie sú zahrnuté náklady na

vzdelávanie všetkých zamestnancov. Dá sa však predpokladať, že aj potom bude nárast celkových aj mzdových nákladov zanedbateľný čo naznačuje, že návrhy by bolo možné realizovať.

3.3 Harmonogram návrhu zmien

Nasledujúci časový harmonogram by mal uľahčiť spoločnosti Ekoba, spol. s r.o. časovú organizáciu zavedenia zmien. Časové údaje sú len orientačné, nakoľko treba brať do úvahy aktuálnu situáciu v spoločnosti, prebiehajúce projekty a fakt, že so zmenami je potrebné oboznámiť zamestnancov.

Tabuľka č. 27: Harmonogram návrhu zmien (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dátum	Činnosť
16. – 20.7. 2018	Oboznámenie vedenie spoločnosti s navrhovanými zmenami
23. – 24.7.2018	Schôdza vedenia spoločnosti s vedúcimi pracovníkmi o navrhovaných zmenách
30.7. – 3.8.2018	Oboznámenie zamestnancov o prebiehajúcich zmenách
13.8.2018	Zahájenie využívania nového systému hodnotenia a odmeňovania
1. – 31.9.2018	Pozorovanie zamestnancov
Október 2018	Vyhodnotenie zamestnanca mesiaca
November 2018	Zavedenie pravidelného štvrťročného hodnotenia zamestnancov prostredníctvom dotazníka

ZÁVER

Správny systém odmeňovania a hodnotenia je veľmi dôležitý, či už ide o malú, strednú organizáciu či veľkú nadnárodnú spoločnosť. Každá firma, ktorá chce dosahovať efektívneho výkonu svojich pracovníkov, by nemala zabúdať investovať do ľudského kapitálu, pretože pracovníci sú hybná sila každej spoločnosti.

Dobre spracovaný a zrozumiteľný systém odmen a hodnotenia je pre úspešnosť a dlhodobú existenciu firmy zásadné.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať súčasný stav v systéme hodnotenia a odmeňovania pracovníkov v spoločnosti Ekobal s.r.o. Práca je rozdelená do troch hlavných častí. Prvú časť tvorili teoretické východiská, ktoré bližšie špecifikovali a objasnili dôležité pojmy a definovali celkovú problematiku hodnotenia a odmeňovania pracovníkov. Ďalšia časť, analytická, predstavila vybranú spoločnosť, začala analýzou jej vnútorného prostredia prostredníctvom analýzy 7S, ktorá obsahovala aj analýzu zamestnancov. Pre analýzu ekonomickej situácie spoločnosti boli využité účtovné výkazy z rokov 2012 až 2016. Ďalej bola zisťovaná spokojnosť zamestnancov prostredníctvom dotazníkového šetrenia a pohľad vedenia na súčasný vývoj spoločnosti prostredníctvom riadeného rozhovoru s konateľom spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o. Informácie o okolí spoločnosti poskytla Porterova analýza 5 síl spolu s analýzou trhu práce a mzdovým šetrením. SWOT analýza, ktorá kapitolu ukončila, predstavuje súhrn všetkých predošlých analýz.

Tretia a zároveň posledná časť predstavuje samotné návrhy zmien súčasného systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Konkrétne návrhy predstavovali zefektívnenie pracovných úloh jednotlivých zamestnancov, ktoré majú dopomôcť lepšiemu rozvrhnutiu pracovných síl v spoločnosti a zníženiu stresových situácií, opätovné zisťovanie spokojnosti s hodnotením a odmeňovaním, návrh na zamestnanca mesiaca, príspevok na zdravotnú starostlivosť, náborový príspevok pre nových zamestnancov a v poslednom rade návrh na vzdelanie a rozvoj zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Analýza vývoja priemyselnej výroby. *MHSR.sk* [online]. Bratislava: Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, ©2016 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.mhsr.sk/uploads/files/FTxsVEZW.pdf>

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdroj. 1. vyd. 2007. Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 2007. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Certifikaty. *EKOBAL.sk* [online]. Bratislava: NETSERVIS, ©2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ekobal.sk/o-nas-1/certifikaty-1/http://www.ekobal.sk/baliaca-technika/>

COHEN, Shelley. *Prepare for your best employee evaluation yet*. 2000. Springhouse Corporation [online]. (10) [cit. 2016-11-30]. ISSN 07446314. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/231442237?accountid=17115>.

Databáza finančných údajov. *FINSTAT.sk* [online]. Bratislava: Finstat, 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://finstat.sk/databaza-financnych-udajov>

EKOBAL, s.r.o. *FINSTAT.sk* [online]. Bratislava: Finstat, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/36015776>

EKOBAL.sk [online]. Bratislava: NETSERVIS, ©2018 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.ekobal.sk/>

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 1.vyd. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KAŠJAKOVÁ, A. *Interview* [osobná komunikácia]. Ekobal, spol. s.r.o. Dolný Lieskov, 09.03.2018

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: MANAGEMENT PRESS, a. s., 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005. 3.vyd. 14 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 220. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : EKOPRESS, 2005. 164 s. ISBN 80-86119- 61-0.

MATUŠOVÁ, D. *Interview* [osobná komunikácia]. Ekobal, spol. s.r.o. Dolný Lieskov, 15.02.2018

Obalový materiál. *EKOBAL.sk* [online]. Bratislava: NETSERVIS, ©2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ekobal.sk/obalovy-material-1/>

Ocenenia. *EKOBAL.sk* [online]. Bratislava: NETSERVIS, ©2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ekobal.sk/o-nas-1/ocenenia/>

Operačný program Vzdelanie. *ASFEU.sk* [online]. Bratislava: Výskumná agentúra, ©2017 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.asfeu.sk/operacny-program-vzdelavanie/>

Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia. *ASFEU.sk* [online]. Bratislava: eurofondy.webnode.sk, ©2014 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://eurofondy.webnode.sk/op-zamestnanost-a-socialna-inkluzia/>

Paketovacie lisy. *EKOBAL.sk* [online]. Bratislava: NETSERVIS, ©2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ekobal.sk/paketovacie-lisy/>

Prehľad obyvateľstva. *DATA CUBE.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: [http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7104rr/Preh%C4%BEdad%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR-oblas%C5%A5-kraj-okres.%20m-v%20\(ro%C4%8Dne\)%20%5Bom7104rr%5D](http://datacube.statistics.sk/#!/view/sk/VBD_DEM/om7104rr/Preh%C4%BEdad%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR-oblas%C5%A5-kraj-okres.%20m-v%20(ro%C4%8Dne)%20%5Bom7104rr%5D)

Profil firmy. *EKOBAL.sk* [online]. Bratislava: NETSERVIS, ©2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.ekobal.sk/o-nas-1/profil-firmy-1/>

Stratégia Európa 2020. *EC.EUROPA.eu* [online]. Bratislava: Európska únia, ©2017 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_sk

Verejná databáza údajov. *STATDAT.sk* [online]. Bratislava: Štatistický úrad Slovenskej republiky, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome

Výpis z obchodných registrov. *ORSR.sk* [online]. Bratislava: Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=3901&SID=6&P=1>

Zmeny v Zákonníku práce od 01.05.2018. *BRDDB.sk* [online]. Bratislava: BDR, spol. s r.o., ©2017 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.bdrbb.sk/zmeny-v-zakonniku-prace-od-01-05-2018/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

TK- Trenčiansky kraj

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Všeobecná úloha ľudských zdrojov	17
Obrázok č. 2: Riadenie pracovného výkonu	21
Obrázok č. 3: Analýza 7 S	51
Obrázok č. 4: Organizačná štruktúra spoločnosti	52
Obrázok č. 5: Príplatky zamestnávateľov za nočnú prácu	90
Obrázok č. 6: Minimálna mzda v roku 2018 pre jednotlivé stupne náročnosti práce	91

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Vybraná kritéria pracovného výkonu	23
Tabuľka č. 2: <i>Matica metód hodnotenia</i>	29
Tabuľka č. 3: Hodnotenie na základe plnenia noriem.....	30
Tabuľka č. 4: Rozloženie zamestnancov v rámci OR	53
Tabuľka č. 5: Vývoj počtu zamestnancov	62
Tabuľka č. 6: Štruktúra zamestnancov z hľadiska pohlavia	63
Tabuľka č. 7: Vekové zastúpenie zamestnancov (Zdroj: vlastné spracovanie podľa:)..	63
Tabuľka č. 8: Štruktúra zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania	64
Tabuľka č. 9: Štruktúra zamestnancov podľa dĺžky zamestnania	64
Tabuľka č. 10: Miera fluktuácie.....	65
Tabuľka č. 11: Ukazateľ produktivity práce v rokoch 2012-2016.....	66
Tabuľka č. 12: Výška mesačnej mzdy podľa pozície	69
Tabuľka č. 13: Silné a slabé stránky dotazníkového šetrenia	74
Tabuľka č. 14: Silné a slabé stránky podľa riadeného rozhovoru s konateľom spoločnosti Ekobal, spo. s.r.o.	76
Tabuľka č. 15: Sektorové príspevky k HDP SR v stálych cenách reťazením k roku 2010	78
Tabuľka č. 16: Podiely sektorových príspevkov k HDP SR v stálych cenách reťazením k roku 2010.....	78
Tabuľka č. 17: Porterova analýza	80
Tabuľka č. 18 Vývoj obyvateľstva v TK.....	81

Tabuľka č. 19 Vekové zloženie obyvateľstva v TK.....	82
Tabuľka č. 20 Vzdelanie obyvateľstva v TK.....	83
Tabuľka č. 21: Ponuka a dopyt po práci v okrese Považská Bystrica.....	84
Tabuľka č. 22: Priemerná hrubá mesačná mzda v Trenčianskom kraji	85
Tabuľka č. 23: Priemerná hrubá mesačná mzda podľa pracovnej pozície	85
Tabuľka č. 24: Prieskum zamestnaneckých benefitov v slovenských firmách	87
Tabuľka č. 25: SWOT analýza.....	97
Tabuľka č. 26: Celkové zhodnotenie navrhovaných zmien	104
Tabuľka č. 27: Harmonogram návrhu zmien.....	105

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf č. 1: Vývoj nákladov za roky 2012 – 2016.....	49
Graf č. 2: Vývoj výnosov za roky 2012 – 2016	50
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodárenia za roky 2012 – 2016.....	51

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č:1: Dotazník pre zamestnancov spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o	i
Príloha 2: Vyhodnotenie odpovedí zamestnancov Ekobal, spol. s.r.o.	viii
Príloha 3: Prvky systémov odmeňovania a ich vzájomné vzťahy	xxvi

Dobrý deň, som študentkou Fakulty podnikateľskej VUT v Brne. Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie tohto krátkeho dotazníka. Odpovede sú samozrejme anonymné. Vyplniť tento dotazník by Vám nemalo zabrávať viac ako 10 minút. Získané údaje využijem iba na vlastné účely a to k napísaniu mojej bakalárskej práce s názvom „Návrh systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov“.

Ďakujem za Váš čas aj ochotu,

Valéria Kocifajová

Označte zakrúžkovaním jednu možnosť, ktorá je podľa vášho názoru najvýstižnejšia, prípadne doplňte slovný komentár.

1. Pohlavie:

- Žena
- Muž

2. Vek:

- 20 – 30 rokov
- 31 – 40 rokov
- 41 – 50 rokov
- 51 – 60 rokov

3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

- stredoškolské vzdelanie s maturitou
- vyššie odborné
- vysokoškolské vzdelanie

4. Ako dlho pracujete pre spoločnosť?

- menej ako 1 rok
- 1 – 5 rokov
- 6 – 10 rokov
- 10 a viac rokov

5. Ste spokojný / spokojná so súčasným systémom odmeňovania?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

6. Ste spokojný / spokojná s výškou Vašej mzdy?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

7. Zodpovedá výška Vašej mzdy odvedenému pracovnému výkonu?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

8. Ste spokojný / spokojná s pomerom pevnej (základná mzda) a pohyblivej

(odmeny, príplatky...) zložky mzdy?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

9. Je podľa Vás systém odmeňovania spravodlivý?

- Áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

10. Je pre Vás súčasný systém odmeňovania dostatočne motivujúci?

- Áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

11. Privítal / privítala by ste zmenu systému odmeňovania?

- Áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

12. Považujete súčasné zamestnanecké výhody za dostatočne motivujúce?

- Áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

13. Ste spokojný / spokojná s náplňou Vašej práce?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

14. Aké vzťahy prevládajú na pracovisku ?

- formálne ku všetkým
- formálne len k nadriadeným
- neformálne ku všetkým
- Iné.....

15. Ste spokojný / spokojná s Vaším pracovným prostredím (osvetlenie,

klimatizácia, hlučnosť, dostatočné vybavenie potrebné k práci...)?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

16. Ako by ste ohodnotil / ohodnotila stres na Vašej pracovnej pozícii?

- zanedbateľný
- primeraný občas nadmerný
- nadmerný

17. Ste spokojný / spokojná s vedením spoločnosti?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

18. Ste spokojný / spokojná so vzťahom medzi Vami a vedúcimi pracovníkmi?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

19. Máte možnosť osloviť vedenie spoločnosti s Vašimi pripomienkami alebo návrhmi?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

20. Dostávate zo strany vedenia spoločnosti patričné vyjadrenie k Vaším

pripomienkam?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

21. Aký štýl riadenia je v spoločnosti uplatňovaný?

- direktívny – vedúci o všetkom rozhoduje, zadáva úlohy a zameriava sa len na vlastný názor, nenechá si poradiť
- demokratický - vedúci je aktívny ale vypočuje si aj názor ostatných, avšak pri rozhodovaní má posledný slovo
- liberálny - podriadení sami rozhodujú o postupe práce, majú „voľnú ruku“, malá kontrola zo strany vedúceho – pomer tak 70 ku 30
- Iný.....

22. Dostáva sa Vám pochvaly / uznania od nadriadeného?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

23. Ako často bývate hodnotený / hodnotená?

- každý deň
- každý týždeň
- každý mesiac
- raz za štvrtrok
- raz za polrok
- raz za rok
- Iný interal.....

24. Privítal / privítala by ste zmenu systému hodnotenia?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

25. Odporučil / odporučila by ste spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

26. Premýšľal / premýšľala ste v poslednej dobe nad zmenou zamestnania?

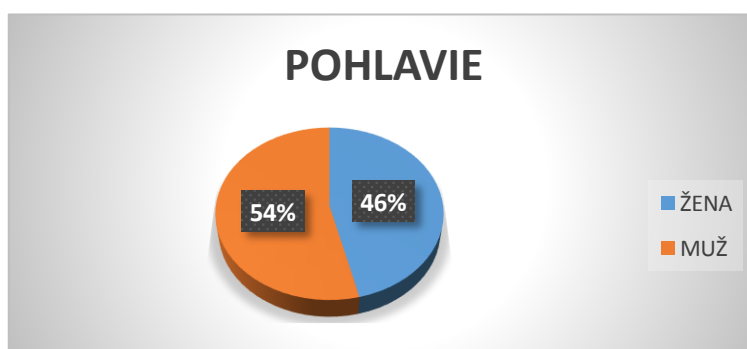
- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

Dôvod.....

Sumarizácia odpovedí zamestnancov spoločnosti Ekobal, spol. s.r.o.

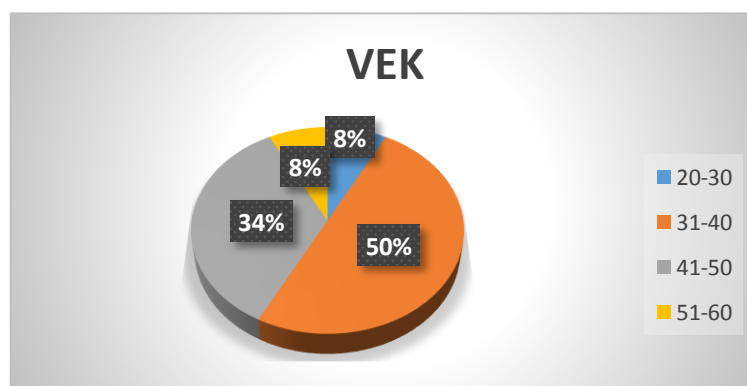
1. Pohlavie.

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ŽENA	12	46,15%
MUŽ	14	53,85%



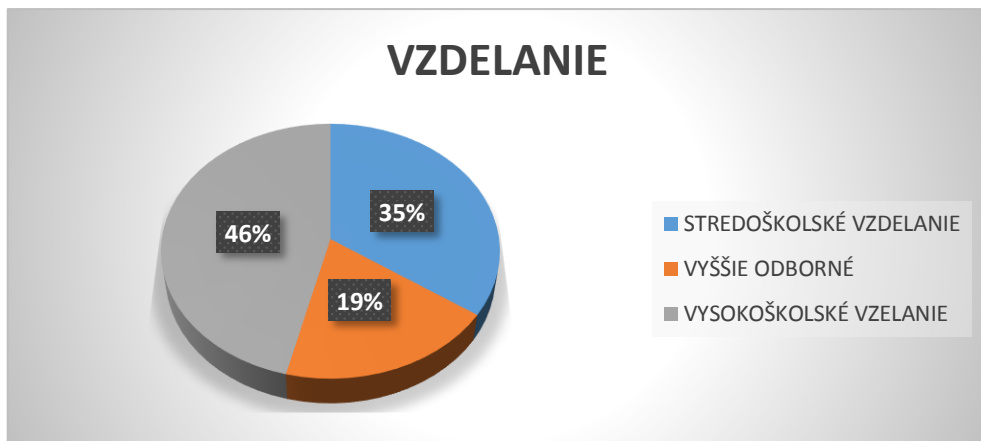
2. Vek.

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
20-30	2	8%
31-40	13	50%
41-50	9	35%
51-60	2	8%



3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
STREDOŠKOLSKÉ VZDELANIE	9	35%
VYŠŠIE ODBORNÉ	5	19%
VYSOKOŠKOLSKÉ VZELANIE	12	46%



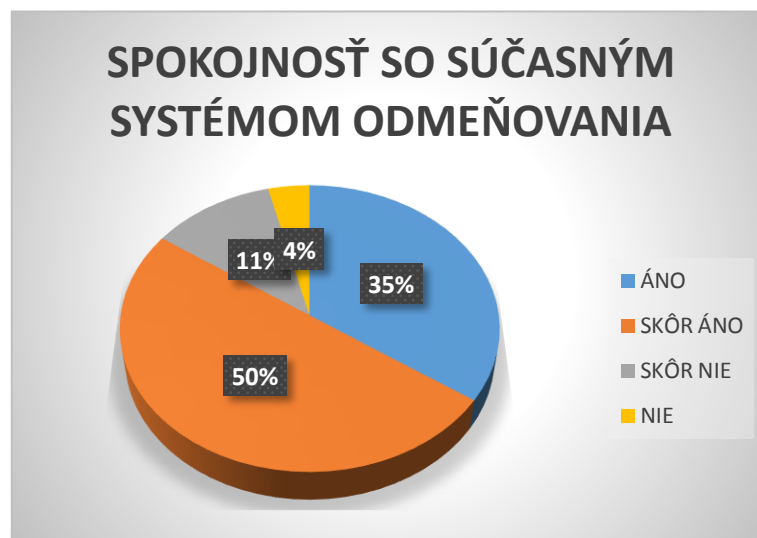
4. Ako dlho pracujete pre spoločnosť?

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
MENEJ AKO 1 ROK	4	15%
1-9 ROKOV	7	27%
10-19 ROKOV	11	43%
20 A VIAC ROKOV	4	15%



5. Ste spokojný / spokojná so súčasným systémom odmeňovania?

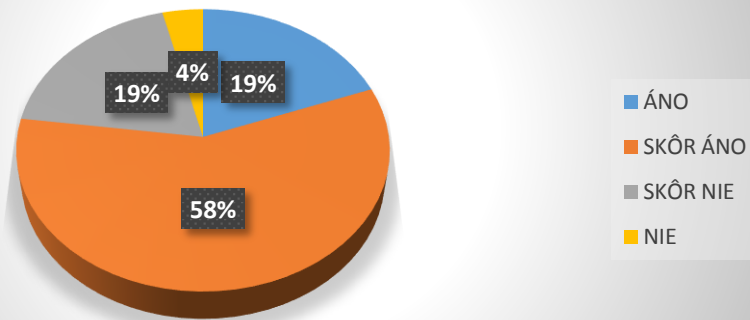
	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	9	34,62%
SKÔR ÁNO	13	50,00%
SKÔR NIE	3	11,54%
NIE	1	3,85%



6. Ste spokojný / spokojná s výškou Vašej mzdy?

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	5	19%
SKÔR ÁNO	15	58%
SKÔR NIE	5	19%
NIE	1	4%

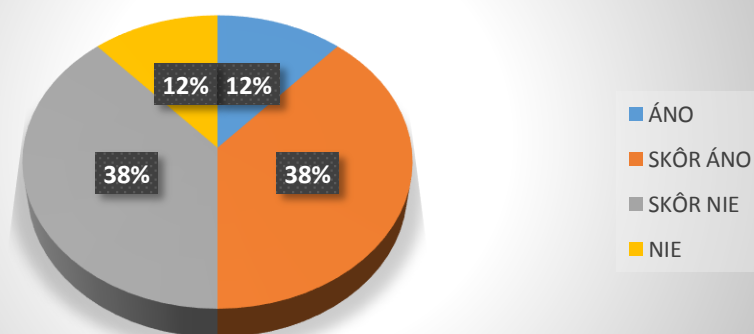
SPOKOJNOSŤ SO MZDOU



7. Zodpovedá výška Vašej mzdy odvodenému pracovnému výkonu?

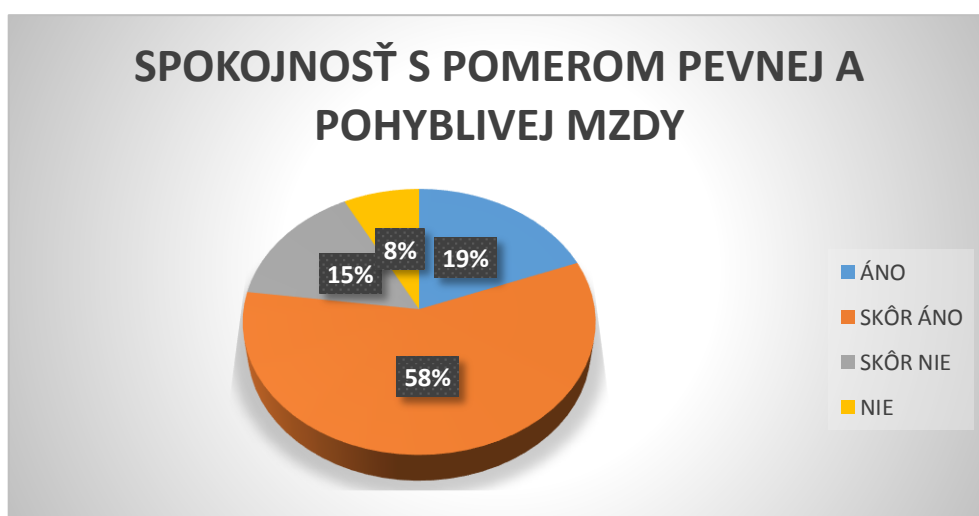
	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	3	12%
SKÔR ÁNO	10	38%
SKÔR NIE	10	38%
NIE	3	12%

VÝŠKA MZDY KU VÝKONU



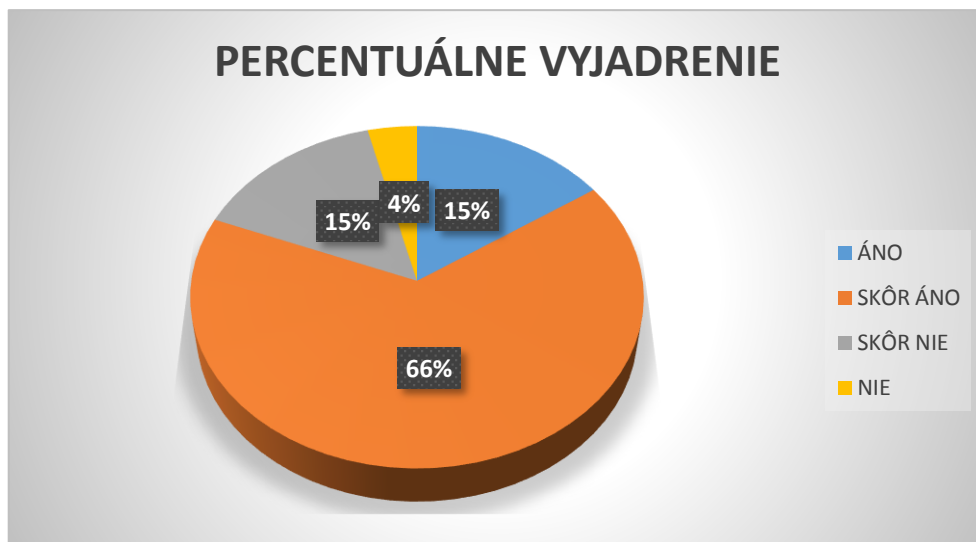
8. Ste spokojný / spokojná s pomerom pevnej (základná mzda) a pohyblivej

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	5	19%
SKÔR ÁNO	15	58%
SKÔR NIE	4	15%
NIE	2	8%



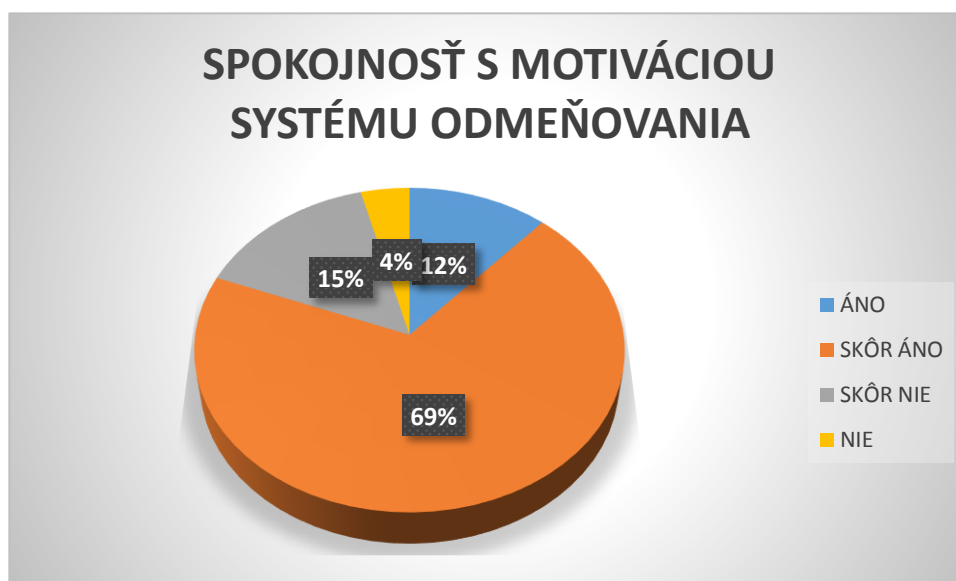
9. Je podľa Vás systém odmeňovania spravodlivý?

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	4	15%
SKÔR ÁNO	17	65%
SKÔR NIE	4	15%
NIE	1	4%



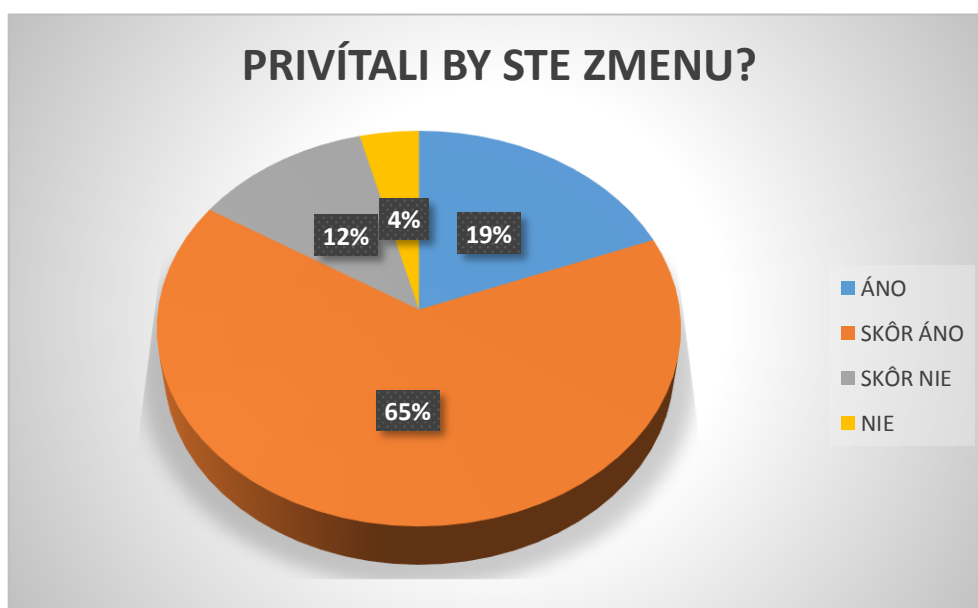
10. Je pre Vás súčasný systém odmeňovania dostatočne motivujúci?

	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	3	12%
SKÔR ÁNO	18	69%
SKÔR NIE	4	15%
NIE	1	4%



11. Privítal / privítala by ste zmenu systému odmeňovania?

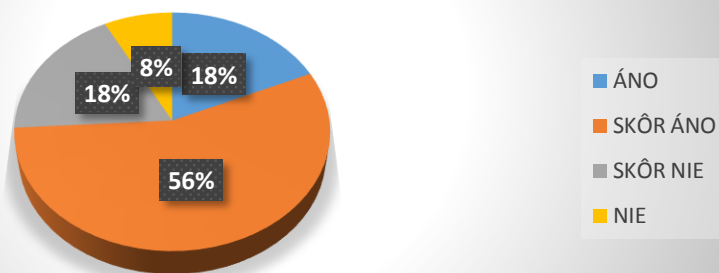
	POČET	PERCENTUÁLNE VYJADRENIE
ÁNO	5	19%
SKÔR ÁNO	17	65%
SKÔR NIE	3	12%
NIE	1	4%



12. Považujete súčasné zamestnanecké výhody za dostatočne motivujúce?

	POČET	PERCENT. VYJADRENIE
ÁNO	4	19%
SKÔR ÁNO	15	58%
SKÔR NIE	5	19%
NIE	2	8%

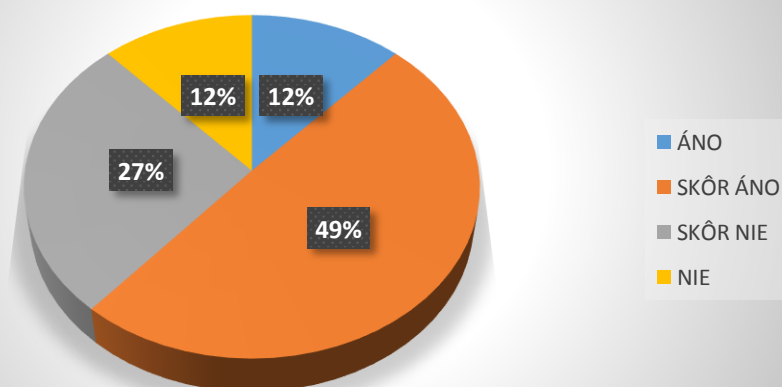
JE MOTIVÁCIA SÚČASNÝCH ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD DOSTAČUJÚCA?



13. Ste spokojný / spokojná s náplňou Vašej práce?

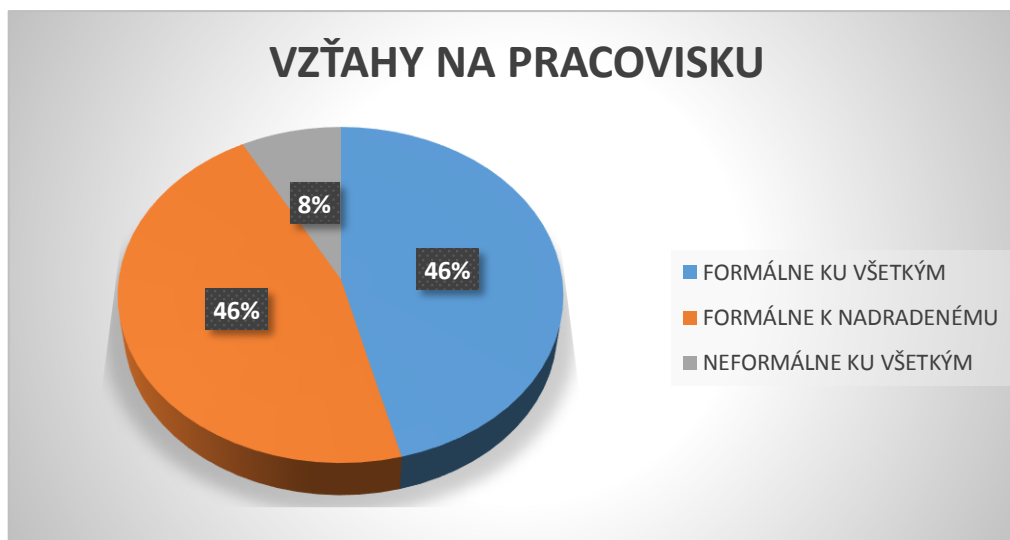
	POČET	PERCEN. VYJADRENIE
ÁNO	3	12%
SKÔR ÁNO	13	50%
SKÔR NIE	7	27%
NIE	3	12%

SPOKOJNOSŤ S NÁPLŇOU PRÁCE



14. Aké vzťahy prevládajú na pracovisku ?

	POČET	PERCENT. VYJADRENIE
FORMÁLNE KU VŠETKÝM	12	46%
FORMÁLNE K NADRADENÉMU	12	46%
NEFORMÁLNE KU VŠETKÝM	2	8%

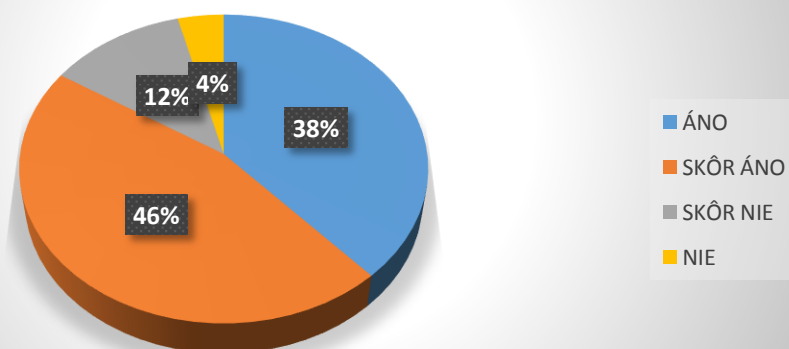


15. Ste spokojný / spokojná s Vaším pracovným prostredím (osvetlenie,

klimatizácia, hlučnosť, dostatočné vybavenie potrebné k práci...)?

	POČET	PERC. VYJADRENIE
ÁNO	10	38%
SKÔR ÁNO	12	46%
SKÔR NIE	3	12%
NIE	1	4%

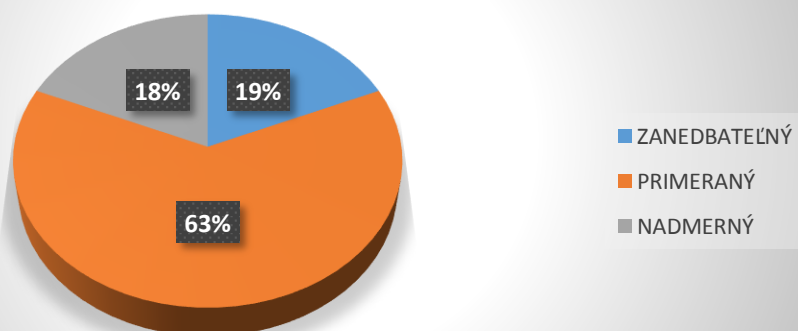
SPOKOJNOSŤ S PRACOVNÝM PROSTREDÍM



16. Ako by ste ohodnotil / ohodnotila stres na Vašej pracovnej pozícii?

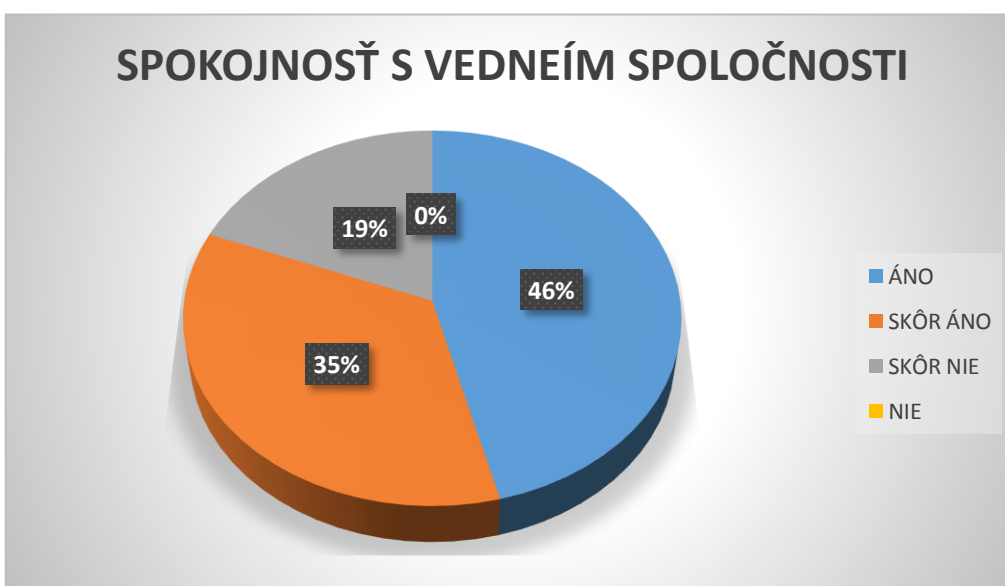
	POČET	PERCENTUÁL. VYJADRENIE
ZANEDBATEĽNÝ	5	19%
PRIMERANÝ	17	65%
NADMERNÝ	4	19%

STRES V PRACOVNEJ POZÍCII



17. Ste spokojný / spokojná s vedením spoločnosti?

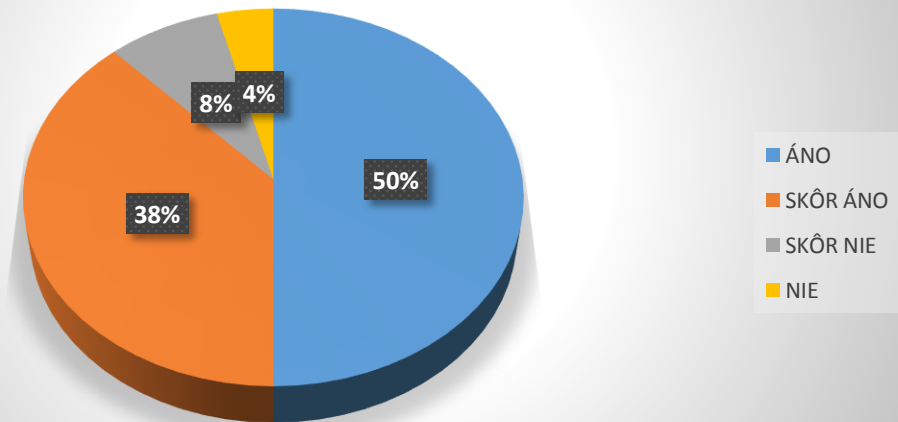
	POČET	PERCT. VYJADR.
ÁNO	12	46%
SKÔR ÁNO	9	35%
SKÔR NIE	5	19%
NIE	0	0%



18. Ste spokojný / spokojná so vzťahom medzi Vami a vedúcimi pracovníkmi?

	POČET	PERC. VYJADRENIE
ÁNO	13	50%
SKÔR ÁNO	10	38%
SKÔR NIE	2	8%
NIE	1	4%

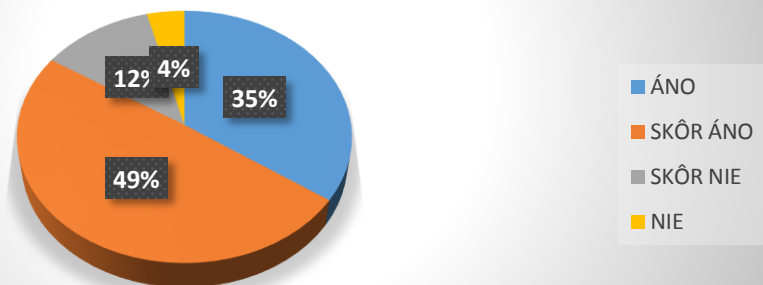
SPOKOJNOSŤ SO VZŤAHOM S VEDÚCIMI PRACOVNÍKMI



19. Máte možnosť osloviť vedenie spoločnosti s Vašimi pripomienkami alebo návrhmi?

	POČET	PERC.VYJADRENIE
ÁNO	9	35%
SKÔR ÁNO	13	50%
SKÔR NIE	3	12%
NIE	1	4%

MOŽNOSŤ OSLOVIŤ VEDENIE S PRIPOMIENKAMI



20. Dostávajú zo strany vedenia spoločnosti patričné vyjadrenie k Vaším pripomienkam?

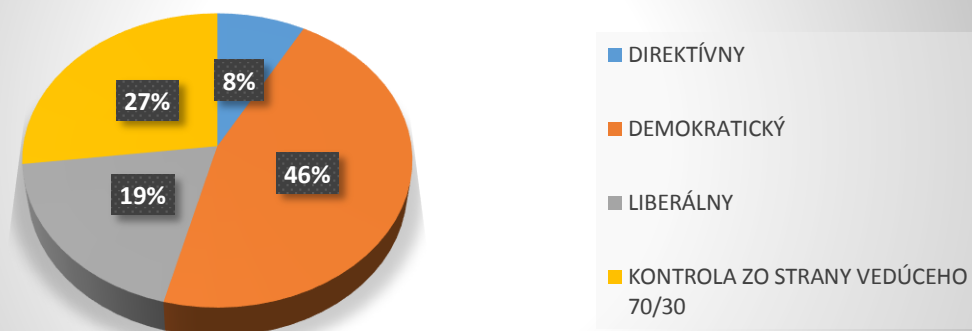
	POČET	PERC. VYJAD.
ÁNO	8	31%
SKÔR ÁNO	13	50%
SKÔR NIE	5	19%
NIE	0	0%



21. Aký štýl riadenia je v spoločnosti uplatňovaný?

	POČET	PERC. VYJAD.
DIREKTÍVNY	2	8%
DEMOKRATICKÝ	12	46%
LIBERÁLNY	5	19%
KONTROLA ZO STRANY VEDÚCEHO 70/30	7	27%

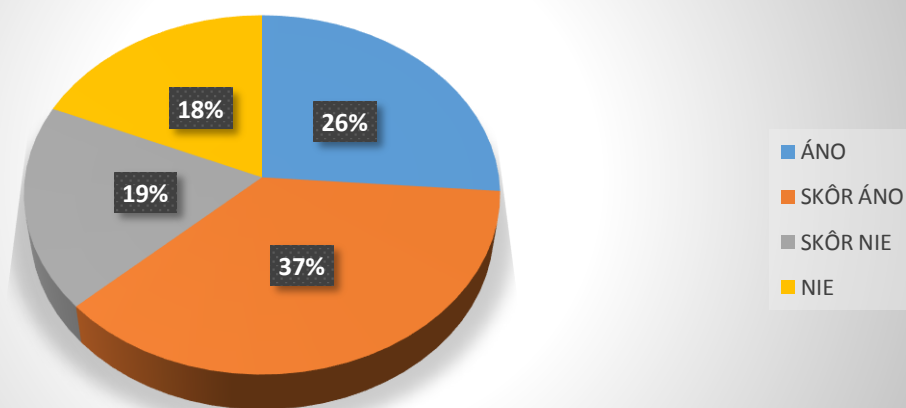
ŠTÝL RIADENIA SPOLOČNOSTI.



22. Dostáva sa Vám pochvaly / uznania od nadriadeného?

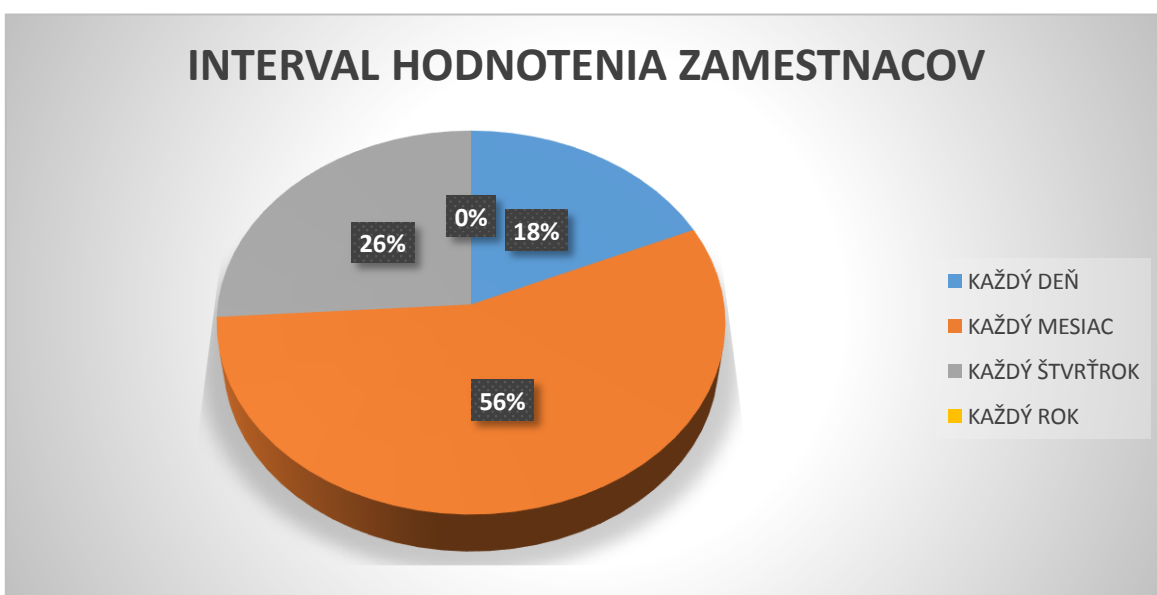
	POČET	PERCENT. VYJADR.
ÁNO	7	27%
SKÔR ÁNO	10	38%
SKÔR NIE	5	19%
NIE	4	19%

DOSTÁVATE POCHVALY OD NADRIADENÉHO



23. Ako často bývate hodnotený / hodnotená?

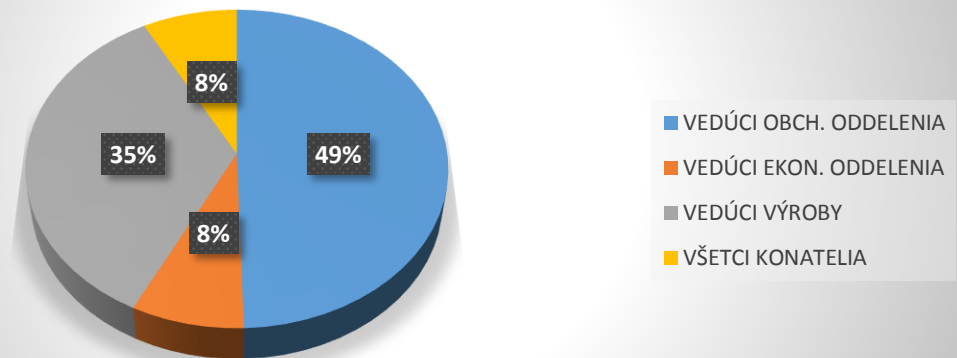
	POČET	PERCENT. VYJADR.
KAŽDÝ DEŇ	4	19%
KAŽDÝ MESIAC	15	58%
KAŽDÝ ŠTVRŤROK	7	27%
KAŽDÝ ROK	0	0%



24. Akým spôsobom a od koho bývate hodnotený / hodnotená?

	POČET	PERC. VYJADRENIE
VEDÚCI OBCH. ODDELENIA	13	50%
VEDÚCI EKON. ODDELENIA	2	8%
VEDÚCI VÝROBY	9	35%
VŠETCI KONATELIA	2	8%

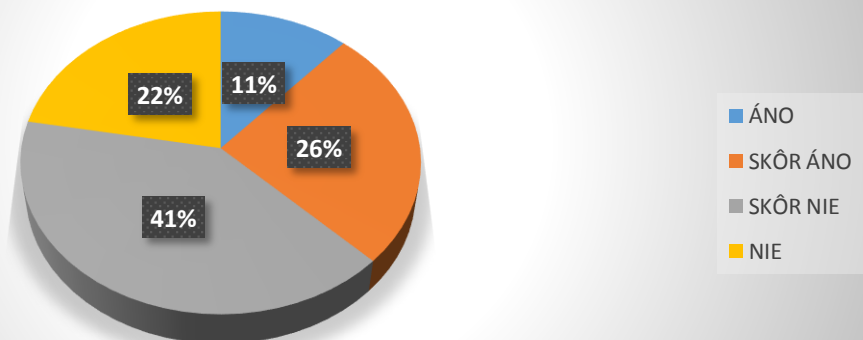
SPOSÔB HODNOTENIA



25. Privítal / privítala by ste zmenu systému hodnotenia?

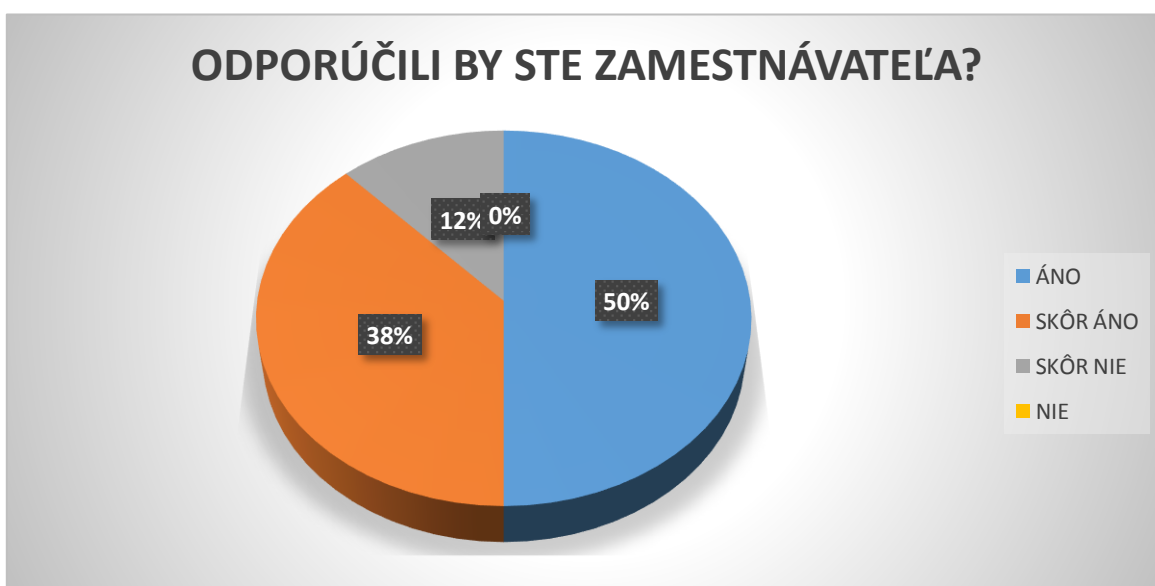
	POČET	PERC. VYJADRENIE
ÁNO	3	12%
SKÔR ÁNO	7	27%
SKÔR NIE	11	42%
NIE	6	23%

PRIVÍTANIE ZMENY HODNOTENIA



26. Odporučil / odporučila by ste spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa?

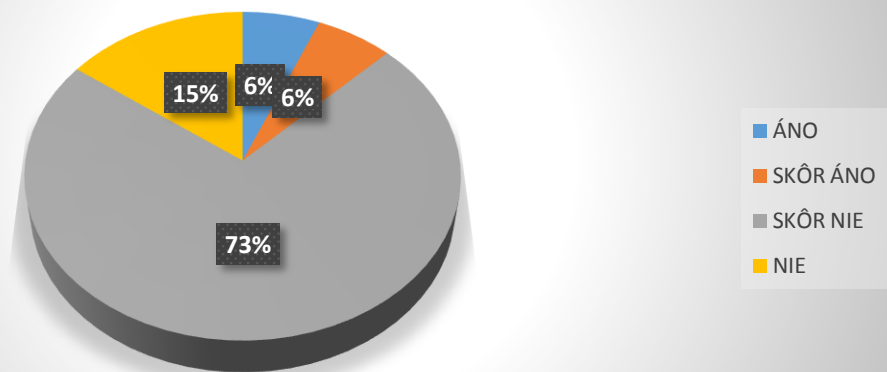
	POČET	PERC. VYJADRENIE
ÁNO	13	50%
SKÔR ÁNO	10	38%
SKÔR NIE	3	12%
NIE	0	0%



27. Premýšľal / premýšľala ste v poslednej dobe nad zmenou zamestnania?

	POČET	PERC. VYJADRENIE
ÁNO	2	8%
SKÔR ÁNO	2	8%
SKÔR NIE	18	92%
NIE	4	19%

UVAŽUJETE O ZMENE ZAMESTNANIA?



Príloha 3: Prvky systémov odmeňovania a ich vzájomné vzťahy (Zdroj: vlastné spravovanie podľa Armstronga, 2007, s. 24)

