

**UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV VO  
VYBRANOM PODNIKU  
BAKALÁRSKA PRÁCA**

**f0263c58-8622-4810-b4a3-b8d05de1e2f2**

**2024**

**Kristína Pisarčíková**

**UNIVERZITA MATEJA BELA V BANSKEJ BYSTRICI**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV VO**  
**VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

**f0263c58-8622-4810-b4a3-b8d05de1e2f2**

Študijný program: ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace miesto: Katedra ekonómie a manažmentu podniku

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Andrea Seberíni, PhD.

## **Čestné vyhlásenie**

Vyhlasujem, že som ako autorka tejto bakalárskej práce pri jej vypracovaní neporušila zásady akademickej etiky, nepoužila som práce a myšlienky iných ľudí bez uvedenia riadneho odkazu na pôvodný zdroj, nevytvorila som vymyslené výsledky ako keby boli skutočné, nemanipulovala som s výskumným materiálom, získanými údajmi a výsledkami prezentovanými v bakalárskej práci.

Banská Bystrica, 24. máj 2024

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať vedúcej bakalárskej práce pani PhDr. Andrei Seberíni, PhD. za odborné vedenie a pomoc pri písaní bakalárskej práce, jej pozmeňujúce návrhy a ochotu. Taktiež by som sa chcela pod'akovať svojej rodine a priateľom, ktorí ma podporovali počas celého štúdia.

## **ABSTRAKT**

PISARČÍKOVÁ, Kristína: Odmeňovanie a motivácia zamestnancov vo vybranom podniku. [Bakalárska práca]. Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. Ekonomická fakulta; Katedra ekonómie a manažmentu podniku. Vedúci: PhDr. Andrea Seberíni, PhD. Stupeň odbornej kvalifikácie: Bakalár. Banská Bystrica: 2024. 46 s.

Bakalárska práca sa zameriava na odmeňovanie a motiváciu zamestnancov. Cieľom tejto práce je analýza súčasného systému odmeňovania a motivácie vo vybranom podniku. Prvá časť práce sa zameriava na sumarizáciu teoretických poznatkov zo slovenskej, ale aj zahraničnej odbornej literatúry. Táto časť je venovaná vysvetleniu pojmov odmeňovanie zamestnancov a jeho zložky, systém odmeňovania, motivácií a stimulácií, vnútornej a vonkajšej motivácií aj procesu motivovania. Analytická časť práce sa zameriava na zhromažďovanie a analýzu dát získaných prostredníctvom kvantitatívneho prieskumu realizovaného pomocou dotazníka. Na základe zrealizovaného prieskumu a získaných výsledkov v závere bakalárskej práce formulujeme odporúčania. Cieľom týchto odporúčaní je zvýšiť efektivitu implementácie motivačného a odmeňovacieho systému vo vybranom podniku.

**Kľúčové slová:** Odmeňovanie. Základné zložky mzdy. Doplnkové zložky mzdy. Systém odmeňovanie. Motivácia. Vonkajšia motivácia. Vnútorná motivácia. Proces motivovania.

## **ABSTRACT**

PISARČÍKOVÁ, Kristína: Remuneration and motivation of employees in the selected company. [Bachelor thesis]. Matej Bel University in Banská Bystrica. Faculty of Economics; Department of Business economics and management. Supervisor: PhDr. Andrea Seberíni, PhD. Qualification degree: Bachelor. Banská Bystrica: 2024. 46 p.

The bachelor's thesis focuses on analyzing the current system of remuneration and motivation systems within a selected company. The first part of the thesis focuses on summarizing theoretical knowledge from both Slovak and foreign professional literature. This part is dedicated to explaining the concepts of employee remuneration and its components, remuneration system, motivation and stimulation, intrinsic and extrinsic motivation, as well as the process of motivation. Furthermore, attention is paid to the impact of motivation and remuneration on employees, as well as their mutual influence. The analytical part of the thesis focuses on collecting and analyzing data obtained through a quantitative survey conducted using a questionnaire. Based on the conducted survey and the obtained results, recommendations are formulated in the conclusion of the bachelor's thesis. The aim of these recommendations is to enhance the effectiveness of implementing the motivation and remuneration systems within the selected company.

**Keywords:** Remuneration. Basic components of wages. Additional components of wages. Remuneration system. Motivation. External motivation. Internal motivation. Motivation process.

## OBSAH

ABSTRAKT .....	5
ABSTRACT .....	6
OBSAH.....	7
ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ .....	8
ÚVOD.....	9
1. ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNACOV.....	10
1.1. Odmeňovanie zamestnancov.....	10
1.1.1. Systém odmeňovania.....	11
1.1.2. Mzda a základne mzdové formy.....	12
1.1.3. Doplnkové mzdové formy, zamestnanecké výhody a benefity.....	13
1.2. Stimulácia a motivácia zamestnancov.....	16
1.2.1. Vonkajšia motivácia .....	17
1.2.2. Vnútoraná motivácia .....	18
1.2.3. Proces motivácie.....	19
2. ANALÝZA ODMEŇOVANIA A MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV VO VYBRANOM PODNIKU .....	21
2.1. Metódy a metodika práce .....	21
2.2. Charakteristika vybraného podniku .....	23
2.3. Analýza a interpretácia dotazníkového prieskumu .....	24
2.4. Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu .....	36
2.5. Návrh opatrení a odporúčaní pre prax.....	38
ZÁVER.....	41
SUMMARY.....	42
ZOZNAM bibliografických odkazov .....	43
PRÍLOHY .....	47

## ZOZNAM TABULIEK A ILUSTRÁCIÍ

GRAF 1 NAJŽIADANEJŠIE BENEFITY PRE PRACOVNÍKOV NA ROK 2024 PODĽA SPOLOČNOSTI ONEPOLL.....	15
GRAF 2 PROCES MOTIVÁCIE.....	20
GRAF 3 ROZDELENIE RESPONDENTOV NA ZÁKLADE POHLAVIA .....	24
GRAF 4 VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV .....	24
GRAF 5 POČET ODPRACOVANÝCH ROKOV.....	25
TABUĽKA 1 ROZDELENIE ZAMESTNANCOV NA ZÁKLADE PRACOVNÉHO ODDELENIA .....	26
GRAF 6 PRIMERANOSŤ PLATU K ZNALOSTIAM A ZRUČNOSTIAM ZAMESTNANCA .....	27
TABUĽKA 2 DOPLNKOVÉ MZDOVÉ FORMY A BENEFITY .....	28
GRAF 7 SPOKOJNOSŤ S PONÚKANÝMI BENEFITMI .....	30
GRAF 8 VONKAJŠIA MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV .....	31
GRAF 9 VNÚTORNÁ MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV .....	33
GRAF 10 SPÄTNÁ VÄZBA OD NADRIADENÉHO.....	35

## ÚVOD

Odmeňovanie a motivácia zamestnancov sú kľúčovými faktormi pre úspešné fungovanie podnikov. V dnešnom konkurenčnom prostredí je dôležité, aby organizácie mali efektívne stratégie na udržanie a motiváciu svojich zamestnancov. Správny systém odmeňovania môže pomôcť udržať kvalifikovaných zamestnancov v podniku. Motivovaní zamestnanci majú väčší záujem presadiť sa vo svojej práci. Ich angažovanie vedie k vyššej produktivite a spokojnosti. Ak sú odmeny primerané a motivujúce, zamestnanci budú radi pracovať pre danú firmu.

Odmeňovanie a motivácia zamestnancov je dôležitá v každej podnikateľskej sfére. Výnimkou nie sú ani ekologicky zamerané firmy. Ekologické firmy zohrávajú kľúčovú úlohu v udržateľnom rozvoji a ochrane životného prostredia. Ich činnosť je zameraná na poskytovanie služieb a produktov, ktoré minimalizujú negatívny vplyv na prírodu. Cieľom bakalárskej práce je analýza systému odmeňovania a motivácie v konkrétnej ekologickej firme.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch kapitol: teoretickej časti a analytickej časti. V teoretickej časti bakalárskej práce sa zameriavame na pojmy odmeňovanie a motivácie zamestnancov. Začíname s definovaním samotného odmeňovania a následne sa venujeme jeho základným a doplnkovým zložkám. Tým získame lepší prehľad o tom, čo všetko zahŕňa pojem odmena. Ďalej definujeme rôzne formy benefitov. Benefity môžu byť súčasťou odmeňovacieho systému, ale zároveň môžu slúžiť aj ako motivačný nástroj. Následne definujeme pojem motivácia, jej formy a proces. Konkrétne sa venujeme vonkajšej a vnútornej motivácii, čo nám umožňuje pochopiť dynamiku toho, aké faktory ovplyvňujú zamestnancov.

V analytickej časti bakalárskej práce sme pomocou dotazníkového prieskumu získali dôležitý pohľad na systémy odmeňovania a motivácie priamo od zamestnancov spoločnosti. Ich odpovede sme systematicky analyzovali. Cieľom analýzy odpovedí bolo identifikovať hlavné trendy a nedostatky v existujúcom systéme odmeňovania a motivácie. Na základe zistení z analýzy dát sme v záverečnej časti práce vypracovali konkrétne návrhy a odporúčania. Tieto odporúčania by mohli konkrétnemu podniku zabezpečiť zlepšenie existujúcich postupov a systémov odmeňovania a motivácie zamestnancov.

# 1. ODMEŇOVANIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNACOV

V prvej kapitole sa venujeme vysvetleniu systému odmeňovania a motivácie zamestnancov. Charakterizujeme pojmy odmeňovanie a motivácia, pretože sú dôležitou súčasťou každodennej práce manažéra. Správne nastavenie odmeňovania môže byť zároveň aj motivačným faktorom, ktorý vedie zamestnancov k požadovanému správaniu. Odmeňovanie aj motivácia ovplyvňuje vo veľkej miere to, ako sa zamestnanci cítia na pracovisku a v neposlednom rade aj ich výkon. V prvej podkapitole sa venujeme problematike odmeňovania, systému odmeňovania a jednotlivým zložkám odmeny. Nasledujúca podkapitola je venovaná motivácii a procesu motivovania zamestnancov.

## 1.1. Odmeňovanie zamestnancov

Pod odmeňovaním si väčšina ľudí predstaví peňažnú odmenu, teda plat, ale súčasné vnímanie odmeňovania ako personálnej činnosti je oveľa komplexnejšie (Bajzíkova, Fratričová, 2019). Odmeňovanie zamestnancov je veľmi významnou personálnou oblasťou pre organizáciu aj pre zamestnancov. Realizuje sa vo forme mzdy, platu, ale aj iných peňažných alebo nepeňažných odmien. Samotná mzda za vykonanú prácu ako aj ďalšie odmeny zamestnancov, majú vplyv na množstvo a kvalitu budúcej práce, ktorú zamestnanci vykonajú. Odmeňovanie sa tak stáva jedným z najefektívnejších foriem motivácie zamestnancov (Vaverčáková, Hromková, 2018). Celkovo môžeme konštatovať, že odmeňovanie nie je len prostriedkom odmeny za prácu, ale aj kľúčovým prvkom pre vytváranie pozitívneho pracovného prostredia, ktoré podporuje výkonnosť pracovníkov a tým aj úspech organizácie, v ktorej pracujú.

Ako cieľ odmeňovania môžeme považovať spravodlivé ocenenie skutočného výkonu zamestnancov a ich efektívne stimulovanie k vykonávaniu dohodnutej práce a dosahovaniu požadovaného výkonu (Pospíšil, 2019). Odmena a celkovo odmeňovanie by malo byť primerané k náročnosti práce a zodpovednosti pracovníkov, ako aj ich výsledkom. V neposlednom rade, by mala odmena odrážať aj finančné možnosti danej spoločnosti (Urban, 2017).

V súčasnosti odmeňovanie v sebe zahŕňa nie len plat alebo mzdu, ale aj rôzne nepeňažné a nehmotné odmeny (Bajzíkova, Fratričová, 2019). Podľa Zákonníka práce sa odmenou rozumejú všetky „formy odmeny za vykonanú prácu, bez ohľadu na to v akom právnom vzťahu sa práca vykonáva.“ Vo všeobecnosti sa odmena v pracovnoprávných vzťahoch spája s platom alebo mzdou, ktorú platí zamestnávateľ zamestnancom ako cenu

za ich prácu. Odmena za prácu je z právneho hľadiska základným právom zamestnanca a jej poskytovanie je povinnosťou zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnávateľa sú to náklady na všetky zložky odmeny, ktoré dostáva zamestnanec a teda jeho odmena môže byť rozdelená na 3 časti: základnú mzdu, variabilnú (doplnkovú) mzdu a benefity (Smerek, Ďurian, 2021). Podľa Armstronga a Taylor (2015) by celková odmena mala prepájať vplyv dvoch hlavných kategórií odmien – transakčných a relačných. Transakčné odmeny predstavujú hmotné odmeny a relačné súvisia so vzdelaním a rozvojom, čiže majú nehmotný charakter. V tejto práci sa odkloníme od rozdelenia na transakčne a relačné zložky mzdy a v ďalších kapitolách sa budeme venovať základným a doplnkovým zložkám mzdy. Najprv je však potrebné vysvetliť si pojem systém odmeňovania.

### **1.1.1. Systém odmeňovania**

Systém odmeňovania predstavuje spôsob ako sú v organizáciách stanovené mzdy a platy, prípadne aj zamestnanecké výhody. Vhodným nastavením systému odmeňovania je možné zvýšiť výkony a motiváciu, znížiť fluktuáciu ale aj posilniť stabilitu pracovníkov. Aby bol tento systém efektívny, mal by byť vytvorený tak, aby vyhovoval potrebám a záujmom podniku a bol akceptovaný pracovníkmi (Euroekonóm, 2022). Pod systémom odmeňovania rozumieme súbor vzájomne prepojených pravidiel, procesov a postupov, ktoré organizácia uplatňuje pri odmeňovaní zamestnancov (Bajzíkova a kol. 2021). „Každý podnik vytvára vlastný a jedinečný systém odmeňovania. Táto jedinečnosť vzniká tým, že zamestnávateľ hľadá vlastné odpovede na kľúčové otázky systému odmeňovania“ (Smerek, Ďurian, 2021, 130s.). Vlastnými slovami môžeme povedať, že systém odmeňovania predstavuje to, ako sú zamestnanci v organizácii odmeňovaní za svoj pracovný výkon. Tento systém nie je univerzálny a každá organizácia si vytvára svoj vlastný systém. Práve rôznorodosť možností umožňuje spoločnostiam prispôbiť svoj systém odmeňovania individuálnym potrebám, ale aj strategickým cieľom spoločnosti.

Systém odmeňovania zamestnancov môže pre organizáciu znamenať aj konkurenčnú výhodu. „Správne systémy odmeňovania a benefitov zabezpečujú, aby pracovití pracovníci boli odmeňovaní spravodlivo a nákladovo najvýhodnejším spôsobom pre spoločnosť. To následne motivuje zamestnancov, aby si udržali svoju výkonnosť“ (Bertová, 2023, 7 s.). Správne nastavený systém odmeňovania nie je len

dôležitým kľúčovým faktorom pri odmeňovaní a udržiavaní stálych zamestnancov, ale má schopnosť prilákať nových uchádzačov o prácu. Plat a rôzne motivačné benefity patria medzi faktory, ktoré zvyšujú atraktivitu zamestnávateľa a patria medzi hlavné kritéria, na základe ktorých si uchádzači vyberajú prácu. Spoločnosť môže správne nastaveným systémom odmeňovania motivovať súčasných pracovníkov k lepšiemu výkonu alebo pritiahnúť nových odborníkov, čím si dokáže zabezpečiť konkurenčnú výhodu (Allaboutcareers, 2020).

Systém odmeňovania by mal spĺňať nasledujúce úlohy (Armstrong, 2009, Vaverčáková, Hromková, 2018, Bertová 2023):

- pritiahnúť a získať potrebný počet kvalifikovaných pracovníkov,
- udržať, resp. stabilizovať súčasných pracovníkov,
- odmeňovať pracovníkov za pracovné úsilie, dosiahnuté výsledky, skúsenosti a schopnosti,
- regulovať náklady vynaložené na odmeňovanie,
- pozitívne ovplyvňovať a motivovať zamestnancov,
- byť racionálny a prispôsobený možnostiam organizácie,
- byť spravodlivý, transparentný a akceptovaný pracovníkmi,
- podporovať stratégiu, organizačnú štruktúru a podnikovú kultúru, ...

Z toho vyplýva, že systém odmeňovania nemá iba jeden cieľ, ale niekoľko. Cieľom systému odmeňovania teda môže byť snaha pritiahnúť a získať nových kvalifikovaných pracovníkov, ako aj udržať a motivovať už existujúcich zamestnancov. Pri tvorbe tohto systému sa podnik snaží zohľadniť nielen svoju stratégiu a ciele, ktoré prostredníctvom neho podporuje, ale aj riadiť svoje náklady. Nastavenie spravodlivých miezd môže predstavovať dôležitú časť pre väčšinu systémov odmeňovania. Tieto systémy nastavené tak, aby zamestnanci dostávali spravodlivú odmenu za svoje úsilie a mohli porovnávať svoju odmenu s ostatnými kolegami. Keďže mzda a jej formy môžu predstavovať kľúčovú oblasť pri tvorbe systému odmeňovania budeme sa im venovať v nasledujúcich podkapitolách.

### **1.1.2. Mzda a základne mzdové formy**

Mzdou sa podľa Zákonníka práce rozumie „peňažné plnenie alebo plnenie nepeňažnej hodnoty (naturálna mzda), poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.“ Mzda plní dve základné funkcie. Z pohľadu zamestnanca má mzda sociálnu

funkciu, pretože zabezpečuje sociálne istoty a ovplyvňuje životnú úroveň zamestnanca. Svojou výškou by ho mala motivovať a zainteresovať na výkonoch a výsledkoch práce. Z hľadiska zamestnávateľa plní ekonomickú funkciu, nakoľko vplýva na výšku jeho vynaložených nákladov (Rybárová a kol., 2018, In Orenič, 2022).

Mzdu ako takú budeme v tejto práci rozdeľovať na základe základných a doplnkových mzdových foriem. Mzdovou formou sa rozumie spôsob výpočtu odmeny za prácu pri rovnakej obtiažnosti práce (Pospíšil, 2019). Základné mzdové formy sa používajú samostatne, tvoria základ resp. základnú zložku odmeny, ktorú zamestnanec dostáva. Patrí k nim časová, úkolová, podielová a zmluvná mzda, ako aj mzda s meraným denným výkonom (Joniaková a kol. 2022). *Časová mzda* je najčastejšie používaná a súčasne aj najjednoduchšia forma mzdy. Môže mať formu hodinovej, týždennej alebo mesačnej čiastky. Najčastejšie sa uplatňuje tam, kde sú množstvo a kvalita práce ťažko merateľné, pracovný výkon nie je úplne pravidelný alebo zamestnancom ovplyvniteľný (Bertová, 2023). *Úkolová mzda* je často používaná základná mzdová forma za dosiahnuté výsledky, tzn. je jednostranne zameraná na množstvo produkcie (Kravčáková, Bernátová, 2020). Výška mzdy závisí od výkonu pracovníka. Pracovník je platený za každú jednotku práce, ktorú odvedie (Pospíšil, 2019). *Podielová alebo provízna mzda* sa určuje ako percentuálny podiel pracovníka na celkových výsledkoch práce (Bajzíkova, Fratričová, 2019). Je stanovená ako čiastka z peňažne vyjadrených výkonov, tržieb alebo obratu za určité obdobie (Kravčáková, Bernátová, 2020). *Zmluvná mzda* predstavuje dohodnutú mzdu za úlohu, ktorú sa zaväzuje zamestnanec splniť počas určitého obdobia v dohodnutom množstve a kvalite (Marková a kol., 2015). *Mzda s meraným denným výkonom* je pevná mzda za časovú jednotku, výkon zamestnanca je meraný denne a porovnávaný k normovaným časom (Kravčáková, Bernátová, 2020).

### 1.1.3. Doplnkové mzdové formy, zamestnanecké výhody a benefity

*Doplnkové alebo variabilné zložky* mzdy sú podmienené individuálnym prínosom pracovníka k celkovému výsledku podniku (Bajzíkova a kol., 2022, Bertová, 2023). Sú to rôzne odmeny, prémie a podiely na výsledkoch. Nepoužívajú sa samostatne, ale v kombinácii so základnými formami miezd (Vaverčáková, Hromková, 2018). *Odmeny* sú jednorazové mzdové zvýhodnenia, vyplácané ako príspevok pri určitej príležitosti alebo ako odmena za mimoriadne pracovné výsledky (Joniaková a kol. 2022). „V praxi sa s odmenami stretávame pri príležitosti pracovných a životných výročí, vernostných

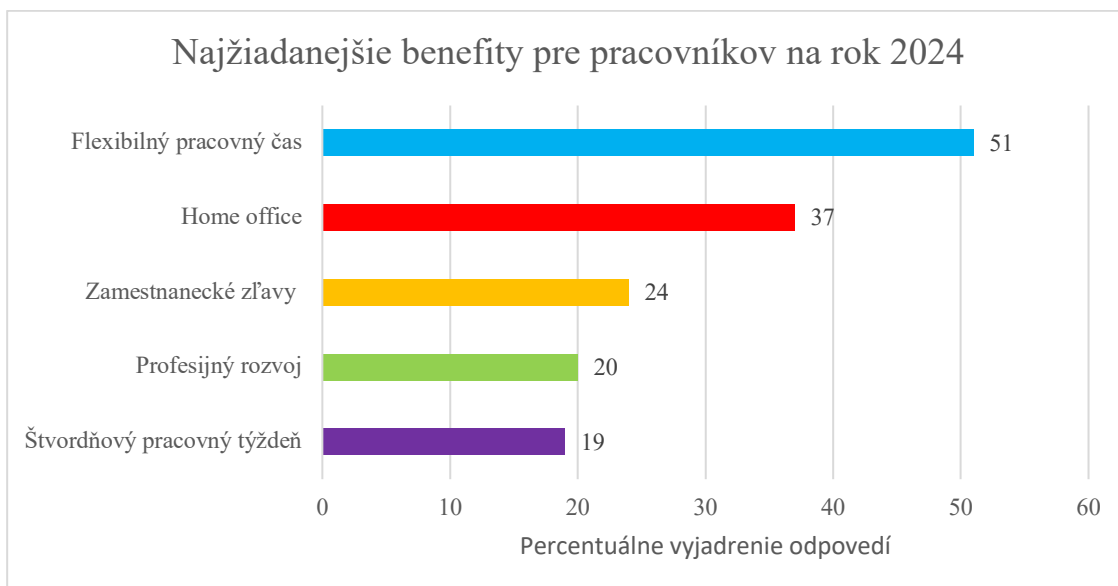
odmien, ako aj cieľových odmien pri plnení termínovaných úloh“ (Bajzíkova a kol., 2022, s. 134). *Prémie* sú zaradované do skupiny výkonovo orientovaných foriem mzdy a predstavujú dodatočné mzdové zvýhodnenie viazané na dosiahnutie určitých výsledkov zamestnancov. Prémie môžu byť jednorazové alebo periodicky opakované (Marková a kol. 2015, Pospíšil, 2019). Kachaňáková a kol. (2011, In Vaverčáková, Hromková, 2018) definujú *podieľy na výsledkoch* ako formu mzdy, ktorá oceňuje prínos zamestnanca k dosiahnutiu výsledkov organizácie. Zamestnancom umožňuje sa finančne podieľať na týchto výsledkoch. Marková a kol. (2015) do doplnkových mzdových foriem zaradujú aj *osobné ohodnotenie*, ktoré sa vzťahuje na osobné pracovné schopnosti zamestnanca a slúži na ocenenie dlhodobej a spoľahlivej výkonnosti zamestnanca. Bajzíkova a kol. (2022) uvádza ako doplnkové mzdové formy príspevky a doplatky ku mzde. Ide o zákonné, čiže povinné príplatky alebo nepovinné príplatky. Medzi povinné príplatky patria podľa Zákonníka práce napr. príplatok za prácu nadčas, prácu vo sviatok, v sobotu, v nedeľu, za nočnú prácu, za sťažený výkon práce, pracovnú pohotovosť a pod.

Podľa Bajzíkovej a kol. (2022) sú *zamestnanecké benefity alebo výhody* formou odmeny, nemajú finančný charakter, nie sú viazané na výkon a poskytujú sa navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Môžu prihliadať aj ku dĺžke zamestnania, hierarchickému postaveniu alebo náročnosti práce. Hlavným dôvodom, prečo ich podniky poskytujú, patrí snaha o získanie a udržanie kvalitných pracovníkov a ponúknutie podmienok, služieb či starostlivosti, ktorá zvýši ich spokojnosť (Urban, 2017). Tieto výhody sa členia na 3 skupiny:

- *výhody sociálnej povahy*: podnikové dôchodky, životné poistenie, podnikové pôžičky, materské škôlky, jasle atď.,
- *výhody, ktoré majú vzťah k práci*: stravovanie, výhodnejší predaj podnikových výrobkov, vzdelávanie hradené podnikom,
- *výhody spojené s postavením v organizácii*: poskytované podnikové auto, telefón aj na súkromné účely, príspevok na bývanie, nárok na ošatenie a podobne (Koubek, 2015, Pospíšil, 2019, Bajzíkova a kol., 2022).

K novodobým zamestnaneckým benefitom patria napríklad *sick days* predstavujú voľno zo zdravotných dôvodov, sú obdobou dovolenky nad rámec zákona. Tieto dni majú umožniť zamestnancom využiť ospravedlnenú a zároveň platenú absenciu (Seyfor Slovensko, 2022). Vyrovnanosť pracovného a osobného života je v súčasnosti tiež veľmi dôležitá, preto mnohí zamestnanci uprednostňujú flexibilné pracovné časy pri hľadaní zamestnania. Flexibilné pracovné časy si zamestnanci môžu nastaviť sami alebo ich

nastavujú priamo organizácie formou hybridných programov. Tieto programy umožnia zamestnancom pracovať časť týždňa alebo mesiaca z domu a časť z kancelárie (Indeed Editorial Team, 2022).



Graf 1 Najžiadanejšie benefity pre pracovníkov na rok 2024 podľa spoločnosti OnePoll  
Prameň: Vlastné spracovanie podľa štúdie spoločnosti OnePoll, 2024.

Graf 1 zobrazuje percentuálne vyjadrenie výsledkov prieskumu, ktorý uskutočnil Forbes. Vzorka 1 000 respondentov vyjadrilo svoje očakávania v otázke benefitov na svojom pracovnom mieste. Väčšina zamestnancov, ktorí pracujú v kanceláriách preferujú ako benefit flexibilný pracovný čas. Tento fakt odráža trend rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. 37% zamestnancov sa vyjadrilo, že požaduje home office, ktorý tiež súvisí s trendom vyrovnanosti pracovného a súkromného života. Zamestnanecké zľavy sa umiestnili na 3. mieste s početnosťou 24 %. 20 % zamestnancov preferuje profesijný rozvoj, ktorý súvisí s napredovaním v rámci spoločnosti alebo mimo nej. Na poslednom 5. mieste sa umiestnil štvordňový pracovný týždeň s 19 % odpovedí. Tento benefit taktiež súvisí s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom. Preto môžeme konštatovať, že zamestnanci, ktorí pracujú v kanceláriách najviac preferujú benefity, ktoré im poskytujú balans medzi pracovným a súkromným životom. Tieto benefity môžu pre zamestnancov predstavovať zdroj motivácie, ktorá ovplyvňuje ich správanie. Motivácii a jej formám sa venujeme v nasledujúcich podkapitolách.

## 1.2. Stimulácia a motivácia zamestnancov

Stimulácia a motivácia sú úzko prepojené a navzájom sa ovplyvňujú. Jedným z kľúčových faktorov pri stimulácii je odmeňovanie, ktoré môže mať priamy vplyv na motiváciu zamestnancov v podniku. V procese pracovnej stimulácie dochádza k pôsobeniu vonkajších stimulov na vnútorné pohnútky zamestnancov tak, aby títo zamestnanci boli motivovaní plniť zadané úlohy, podávať stanovené výkony a dosahovať ciele podniku (Marková a kol., 2015). Stimuly predstavujú vonkajšie podnety, ktoré pôsobia na konanie jednotlivca. Stimulom môže byť všetko, čo je pre jednotlivca významné a čo mu prostredie môže poskytnúť. Správnou stimuláciou v pracovnom procese dokáže podnik prudko zvýšiť pracovný výkon jednotlivca, produktivitu ale aj zisk (Lorincova, Lelková, 2016).

Motívy sú vnútorné pohnútky človeka, ktoré usmerňujú jeho správanie, teda aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ (Smerek, Ďurian, 2021). Motívom sa rozumie dôvod, prečo človek niečo robí (Armstrong, 2009). Motív je teda príčinou správania jednotlivca.

Motivácia pochádza z latinského slova „movare“, čo znamená pohybovať sa alebo hýbať sa (Armstrong, Taylor, 2015). Môžeme ňou rozumieť „všetky podnety ktoré človeka aktivizujú a vedú ho k určitému správaniu. Jej sila závisí od miery uspokojenia vnútorných potrieb človeka, t. j. čím je uspokojenie potreby naliehavejšie, tým je intenzívnejšia motivácia človeka zapojiť sa do pracovného procesu a prostredníctvom príjmu následne uspokojiť svoje potreby“ (Marková a kol., 2015, 89 s.). „Motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku vnútorným rozporom, ktorý sa človek svojim správaním snaží odstrániť, dostať do stavu rovnováhy“ (Bajzíkova, Fratričová, 2019, 45 s.). Nemeckí autori Rheinberg a Vollmeyer (2018) definujú motiváciu ako určité úsilie človeka, ktorý má stanovený cieľ, vynakladá naňho úsilie a zostáva pri úlohe bez rozptyľovania, kým stanovený cieľ nedosiahne. Motivácia je hybná sila, ktorá podporuje v človeku určitú činnosť za účelom uspokojenia nejakej potreby, zahŕňa v sebe aktivitu, ktorá je stála v čase a je vždy orientovaná na cieľ (Bajzíkova a kol., 2022). Patrí k hlavným úlohám a povinnostiam vedúcich pracovníkov, pretože dobre motivovaní pracovníci sú usilovnejší, ochotnejší a dopúšťajú sa menšieho množstva chýb. Dosahujú nie len lepšie výsledky, ale vyžadujú aj menší dohľad a kontrolu (Urban, 2017).

Na základe porovnania týchto definícií môžeme motiváciu vnímať ako hnaciu silu človeka, ktorá ho poháňa smerom k dosiahnutiu určeného cieľa a vysvetľuje dôvody

správania človeka. Je to pohnútka, ktorá jednotlivcovi pomáha pri snahe uspokojiť si svoj vlastný cieľ, ktorým prispieva aj k naplneniu cieľov svojej organizácie. Motiváciu je možné rozdeliť podľa viacerých kritérií. Prvým kritériom je rozdelenie podľa Maslowa, ktorý motiváciu rozdelil do 5 skupín, podľa potrieb, ktoré sú v jednotlivých stupňoch uspokojované (od základných až po potreby seberealizácie). Nasleduje rozdelenie na hmotnú a nehmotnú motiváciu. Posledným rozdelením je rozdelenie na vnútornú a vonkajšiu motiváciu (Armstrong, Taylor 2015, Urban, 2017). Pre potreby tejto bakalárskej práce sa odkloníme od rozdelenia podľa Maslowa a rozdelenia na hmotnú a nehmotnú motiváciu. Budeme sa prikláňať k rozdeleniu motivácie na vnútornú a vonkajšiu, ktorú budeme charakterizovať v nasledujúcich podkapitolách.

### **1.2.1. Vonkajšia motivácia**

Vonkajšia motivácia pochádza z vonkajšieho prostredia a je podnietená druhou osobou (zamestnávateľom) (Bajžíková, Fratričová, 2019). Na rozdiel od vnútornej motivácie, sa vonkajšia motivácia týka správania, ktoré je vykonané z iných dôvodov ako prirodzenej spokojnosti zamestnanca (Ryan, Deci, 2020). Vzniká na základe podnetov, ktoré sú pre jednotlivca také zaujímavé, že je ochotný podať väčší pracovný výkon. Je priamo ovplyvniteľná pomocou vhodných opatrení a patrí medzi najznámejšie a najrozšírenejšie spôsoby ovplyvňovania správania zamestnancov (Smerek, Ďurian, 2021).

Podľa Armstronga (2015) sa vonkajšia motivácia týka všetkých opatrení, ktoré vykonávame na to, aby sme ľudí motivovali. Zahŕňa sa do nej zvýšenie mzdy, pochvaly, povýšenia, ale tiež aj tresty, ako sú napr. disciplinárne konanie, odobratie nenárokovanej zložky mzdy alebo vyjadrenie kritiky či nespokojnosti. Urban (2017) radí do vonkajšej motivácie hlavne to, čo zamestnanci za svoju prácu získajú od svojej organizácie, ak ju vykonajú správne a včas. Ide predovšetkým o:

- finančnú odmenu (mzdu, prémie, bonusy a pod.), ale aj nádej na povýšenie, zvýšenie mzdy v budúcnosti a pod.,
- pochvalu a uznanie,
- osobný alebo odborný prestíž, ktorý je spojený s pracovným miestom alebo prácou.

Existuje však veľké množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú vonkajšiu motiváciu. Môže ísť napríklad o istotu pracovného miesta, charakter práce, výšku mzdy, podnikovú klímu, pracovné podmienky, prístup nadriadeného a mnoho ďalších (Pospíšil, 2016).

Finančné motivátory majú tendenciu rýchlo strácať svoj motivačný účinok a stávajú sa pre zamestnanca samozrejmosťou. Oveľa trvalejším motivátorom sú symboly postavenia a pravidelného ocenenia zo strany nadriadených. Ide napríklad o miesto v podnikovej hierarchii, veľkosť kancelárie, rezervované miesto na parkovisku, služobné auto a pod. (Smerek, Ďurian, 2021).

Je však potrebné si uvedomiť, že vonkajšia motivácia nie je rovnako účinná pri všetkých zamestnancoch. Pre niektorých zamestnancov funguje táto motivácia lepšie ako pre iných, jej účinnosť zvyčajne závisí od situačných faktorov (Indeed Editorial Team, 2023). To čo zamestnancov dokáže vonkajšie motivovať závisí od ich túžob, potrieb a hodnôt (Johnson, 2023). Účinok vonkajšej motivácie trvá tak dlho, pokiaľ má motivujúce postavenie v očiach zamestnanca svoju cenu. Avšak v kombinácii s vnútornou motiváciou je úspech motivovania oveľa väčší (Smerek, Ďurian, 2021).

### **1.2.2. Vnútoraná motivácia**

Vnútornú motiváciu je možné charakterizovať ako motiváciu, ktorá vyplýva z práce samotnej a nepodnecujú ju vonkajšie stimuly. Táto motivácia sa prejavuje, ak ľudia majú pocit, že ich práca je dôležitá, zaujímavá, podnetná, majú primeranú voľnosť pri rozhodovaní, možnosť využívať a rozvíjať svoje znalosti a zručnosti, ale aj dosiahnuť vytúžený úspech alebo kariéru (Armstrong, 2015). „Vnútoraná motivácia je založená na tom, že zamestnanec podáva optimálny výkon, pretože rozumie zmyslu a cieľu svojej práce a chápe dôležitosť vlastného príspevku k pozitívnemu výsledku celého pracovného procesu“ (Smerek, Ďurian, 2021, s. 198). Môžeme povedať, že tento typ motivácie vzniká samotným vzťahom medzi zamestnancom a jeho prácou. Zamestnanci sú motivovaní sami sebou tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby, alebo slúži k splneniu očakávaných cieľov (Bajzíkova, Fratričová, 2019). Ide o motiváciu zapojiť sa do procesu kvôli vlastnému uspokojeniu z aktivity, nie kvôli túžbe po odmene. Predstavuje aktivitu, ktorá je vnímaná ako príležitosť na objavovanie, učenie či realizáciu svojho potenciálu (Cherry, 2023). Ďurian zahŕňa medzi vnútorné motivačné faktory hlavne:

- samostatnosť – vychádza z prirodzenej ľudskej potreby riadiť svoju činnosť,
- nové schopnosti – pôsobí hlavne vtedy, ak sa zvyšujú schopnosti, na ktorých nám záleží alebo posilňujú naše sebavedomie,

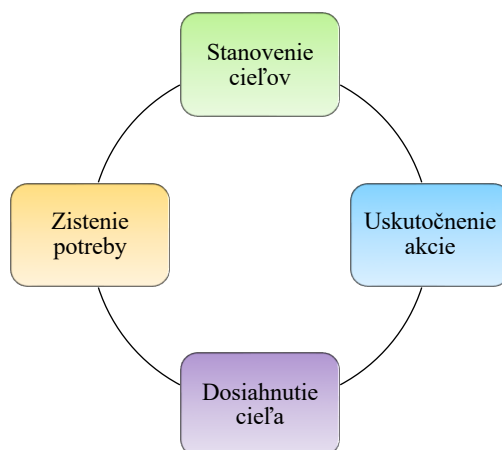
- viditeľné výsledky – patria medzi najsilnejšie, pretože ľudia chcú vidieť za svoju prácu konkrétne výsledky,
- spoločenský význam – ide o potrebu vykonávať prácu, ktorá má širší spoločenský zmysel a význam (Ďurian a kol., 2023).

S výnimkou osôb, ktoré svoju prácu nemajú radi a priali by si vykonávať niečo iné, je možné vnútorne motivovať všetkých zamestnancov. K podpore tejto motivácie slúži striedanie rôznych úloh, zvyšovanie samostatnosti, prenechávanie väčších právomocí ale aj častejšia spätná väzba, ktorá upozorňuje na dosiahnuté výsledky. (Urban, 2017). Vnútoraná motivácia tiež tvorí základ hrdosti na príslušnosť k organizácii. Iba dobrou vnútornou motiváciou zamestnancov sa dosiahne identifikácia zamestnancov s firmou a jej cieľmi (Smerek, Ďurian, 2021).

### **1.2.3. Proces motivácie**

V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať procesu motivácie, pretože motivácia môže byť vnútorným faktorom, ktorý vytvára túžbu a usmerňuje naše činnosti. Je to hnací motor, ktorý nás poháňa k dosiahnutiu cieľov a naplneniu potrieb. Proces motivácie je komplexný a zahŕňa vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré ovplyvňujú naše rozhodnutia a správanie. Proces motivácie znamená určenie formy a intenzity činnosti človeka. Jeho podstatou je spojenie vnútorných motívov (potrieb, prianí, pudov a želaní jednotlivca) s vonkajšími stimulmi (predmety mimo človeka, ktoré uspokojujú jeho potreby) (Lorincová, Lelková, 2016). Správanie jednotlivca je motivované jeho neuspokojenými potrebami. Celý proces motivácie vychádza z predpokladu, že obsahom motivácie sú potreby, pričom neuspokojená potreba vytvára napätie a nerovnováhu. Na obnovenie rovnováhy je potrebné stanoviť si cieľ, ktorý uspokojí danú potrebu a tiež vyvinúť správanie, ktoré povedie k dosiahnutiu tohto cieľa a uspokojeniu danej potreby. (Armstrong, Taylor, 2015).

Autorky Armstrong a Taylor (2015) zobrazujú proces motivácie ako model, ktorý obsahuje niekoľko fáz:



Graf 2 Proces motivácie

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Amstronga a Taylor (2015)

Prvou fázou v procese motivovania je *identifikácia potreby*, kde zamestnanec pociťuje potreby prirodzene sám od seba alebo sú vyvolané riadiacim zamestnancom (Blašková 2003, In Ďurian a kol., 2023). Potreba predstavuje deficit (nedostatok), ktorý zamestnanec pociťuje a prostredníctvom práce a svojej činnosti sa ho snaží uspokojiť (Lorincová, Lelková, 2016). Po tejto fáze prichádza ďalšia fáza motivačného procesu, ktorou je *stanovenie cieľov*. Výber alebo stanovenie cieľa je ovplyvnené mnohými faktormi. Netýka sa to len konkrétnych motívov, ale aj charakteru motivácie z hľadiska dôvodov, ktoré vedú k výberu konkrétneho cieľa. Konkrétny cieľ, ktorý má byť splnený je tak vybraný na základe vonkajšej alebo vnútornej motivácie zamestnanca. (Bavolár a kol. 2021). Vo fáze *uskutočnenia akcie* dochádza k reálnej činnosti, teda k samotnému výkonu (Ďurian a kol., 2023). Čím viac sa jednotlivec približuje k dosiahnutiu cieľa, tým je jeho motivácia silnejšia. Následne dochádza ku *uspokojeniu alebo neuspokojeniu potreby*. Ak sa dosiahne cieľ, potreba sa uspokojí a je pravdepodobné, že ak vznikne rovnaká potreba objaví sa aj rovnaké správanie, resp. postup pri jej uspokojovaní. Môže však nastať aj situácia, keď sa cieľ nedosiahne. Existuje teda predpoklad, že sa rovnaké postupy už nebudú opakovať (Bajzíkova a kol., 2022). Podľa Danielsa (2022) by mala organizácia pridať ako posledný krok v procese motivovania *spätnú väzbu*, ktorá je mimoriadne dôležitá. Na základe získanej spätnej väzby zamestnanci vedia zlepšovať svoj budúci pracovný výkon podľa očakávaní spoločnosti.

## **2. ANALÝZA ODMEŇOVANIA A MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV VO VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou odmeňovania a motivácie zamestnancov. V predchádzajúcej časti práce sme vysvetlili zakladené pojmy súvisiace s odmeňovaním a motiváciou zamestnancov. Tieto poznatky budú tvoriť teoretické východiská pre analytickú časť práce.

Cieľom bakalárskej práce je analýza súčasného stavu systémov odmeňovania a motivácie zamestnancov vo vybranom podniku. Na dosiahnutie tohto cieľa sme rozdelili analytickú časť práce na 5 podkapitol, ktoré budú zamerané na metodológiu práce, charakteristiku vybraného podniku, analýzu a interpretáciu získaných dát z dotazníkového prieskumu. V závere analytickej časti sa budeme venovať vyhodnoteniu analyzovaných dát a navrhujeme riešenia, ktoré by mohli zvýšiť účinnosť systémov zavedených v podniku.

### **2.1. Metódy a metodika práce**

Pre analytickú časť bakalárskej práce sme zvolili kvantitatívnu metódu zberu údajov. Výskum sme uskutočnili prostredníctvom anonymného online dotazníka vytvoreného pomocou Google formulárov. Jeho cieľom bolo zistiť ako vplyvajú systémy odmeňovania a motivácie na zamestnancov nastavené v spoločnosti XY, s. r. o., ktorá poskytuje ekologické služby v odpadovom hospodárstve. Objektom výskumu bol podnik, ktorý sa zameriava na poskytovanie ekologických služieb. Predmetom našej analýzy bol systém odmeňovania a motivácie zamestnancov, ktorý bol nastavený v tomto podniku. Zostavenie analytickej časti bakalárskej práce pozostávalo z nasledujúcich troch etáp:

1. prípravná etapa,
2. realizačná etapa,
3. etapa analýzy a vyhodnotenia získaných údajov.

AD1) V prípravnej etape sme sa venovali štúdiu teórie týkajúcej sa odmeňovania a motivácie zamestnancov. Na základe tohto teoretického základu sme následne vytvárali otázky do dotazníka. Naším cieľom bolo vytvoriť jasné, konkrétne a relevantné otázky, ktoré by nám poskytli potrebné informácie pre ďalšiu analýzu. Výber online dotazníkového prieskumu bol pre nás vhodný z niekoľkých aspektov. Podľa Braun a kol. (2020) je takáto forma dotazníka rýchla, flexibilná a má veľký dosah. Práve dosah bol pre nás kľúčový, pretože sme si vybrali podnik, ktorý má sedem prevádzok po celom

Slovensku. Distribúcia dotazníkov osobne alebo poštou by bola v tomto prípade veľmi náročná a zdĺhavá. Pravdivé odpovede a úprimné názory boli zabezpečené anonymitou dotazníka. V anonymizovaných dotazníkoch respondenti uvádzajú svoje pravé názory, nezveličujú a neskresľujú svoje odpovede (Dewaele, 2018). Podľa Ball (2019) jednou z výhod online dotazníkov je ich flexibilita. Respondenti majú možnosť vyplniť dotazník podľa vlastných časových preferencií a prispôbiť tempo vyplňovania podľa svojich schopností. Táto flexibilita zabezpečí vyššiu návratnosť rozoslaných dotazníkov.

Pološtruktúrovaný dotazník (príloha 1) obsahoval 17 otázok. Tieto otázky boli prevažne uzavreté, čo znamená, že respondent mal možnosť vybrať jednu alebo viacero odpovedí zo stanovených možností. Tento prístup nám umožnil zbierať kvantitatívne dáta o názoroch a preferenciách zamestnancov. Pri tomto type otázok sme v piatich otázkach využili Likertovú škálu, ktorá obsahovala 5 stupňov. Jednalo sa o otázky, na ktoré respondent mohol odpovedať číselne (1-5) alebo boli priamo vytvorené možnosti. Štruktúru dotazníka sme zvolili tak, aby sme mohli získať nielen kvantitatívne, ale aj kvalitatívne údaje od respondentov. Preto sme do dotazníka zahrnuli 5 otvorených otázok, v ktorých mohli respondenti vyjadriť svoje názory. Ako sme spomínali v úvode tejto kapitoly, dotazník sme anonymizovali. O anonymite dotazníka sme respondenta oboznámili v úvodnom texte. Spolu s touto informáciou bolo respondentovi oznámené, že jeho odpovede poslúžia len na účely bakalárskej práce a nebudú nikde zverejňované.

AD2) Druhá bola realizačná etapa, v ktorej sme distribuovali vytvorený dotazník. Na tento účel sme kontaktovali asistenta konateľa, ktorý nám poskytol možnosť distribuovať dotazník prostredníctvom intranetu spoločnosti. Tento postup nám umožnil efektívne osloviť a zabezpečiť prístupnosť dotazníka pre 100 zamestnancov spoločnosti bez ohľadu na ich oddelenie a pracovné miesto. Zamestnancom spoločnosti sme poskytli dostatočný časový rámec na vyplnenie dotazníka. Distribúcia prebiehala po dobu 3 týždňov, konkrétne od 26. marca - 16. apríla 2024. Z celkového počtu rozoslaných dotazníkov sa nám vrátilo 41 vyplnených dotazníkov od zamestnancov na rôznych pozíciách. Návratnosť predstavovala 41 %.

AD3) Poslednou etapou bola analýza a vyhodnotenie získaných údajov. Na tento účel sme použili matematicko-štatistické metódy, ktoré nám umožnili spracovať a interpretovať dáta z dotazníkového prieskumu za pomoci grafických vizualizácií. Tie nám pomohli vizuálne zobrazit' odpovede na jednotlivé otázky a identifikovať prípadné trendy v odpovediach. Ďalšou metódou bolo vytvorenie tabuliek, ktoré nám slúžili na

podrobnejšiu analýzu a porovnávanie odpovedí rôznych skupín respondentov. Výstupom tejto fázy sú návrhy odporúčaní, ktoré môžu byť implementované v podniku.

## 2.2. Charakteristika vybraného podniku

Analytická časť bakalárskej práce, ktorá je zameraná na zisťovanie súčasného stavu odmeňovania a motivácie zamestnancov, bude realizovaná v nami vybranej spoločnosti. Spoločnosť neposkytla súhlas so zverejnením obchodného mena spoločnosti. Ich žiadosti vyhovieme a ďalej budeme túto spoločnosť nazývať spoločnosť XY, s. r. o. V tejto podkapitole sa budeme venovať charakteristike vybranej spoločnosti. Primárne vychádzame z interných zdrojov aktuálnych pre rok 2024 a webovej stránky spoločnosti.

Spoločnosť XY, s. r. o. je firmou podnikajúcou v oblasti poskytovania ekologických služieb, dlhodobo sa zaoberajúcou poskytovaním profesionálnych služieb v oblasti:

- poskytovania komplexného servisu v oblasti odpadového hospodárstva vrátane legislatívy,
- nakladania s odpadmi,
- recyklácie a zhodnocovania stavebných odpadov,
- sanácie zdevastovaných pôd a území,
- produkcie biologických hnojív a substrátov
- revitalizácie pôd pre poľnohospodársku veľkovýrobu.

Vyššie spomenuté oblasti spoločnosť zastrešuje v 3 programoch. V prvom programe sa zaoberá riešením problémov súvisiacich s ozdravovaním životného prostredia. Druhý program spoločnosti je zameraný na výrobu biologických hnojív, kompostov, substrátov a zemín. Posledný, tretí program je zameraný na poskytovanie služieb poľnohospodárom v oblasti melioračných a revitalizačných prác. Činnosť tejto spoločnosti je v súlade s požiadavkami ISO noriem.

Podľa oficiálnych informácií zverejnených v interných dokumentoch aj v Obchodnom registri Slovenskej republiky, má spoločnosť svoje sídlo v Bratislave a radí sa medzi stredné spoločnosti. Zamestnáva približne 100 zamestnancov, ktorí zastávajú rôzne pracovné pozície zobrazené v organizačnej štruktúre (príloha 2). Spoločnosť svoju činnosť zastrešuje v siedmych prevádzkach. Prevádzky sú rozmiestnené tak, aby spoločnosť mohla pružne a čo najefektívnejšie reagovať na potreby svojich partnerov na

úseku ekologických služieb, odberu všetkých druhov odpadu vrátane okamžitého odstraňovania následkov ekologických havárií.

### 2.3. Analýza a interpretácia dotazníkového prieskumu

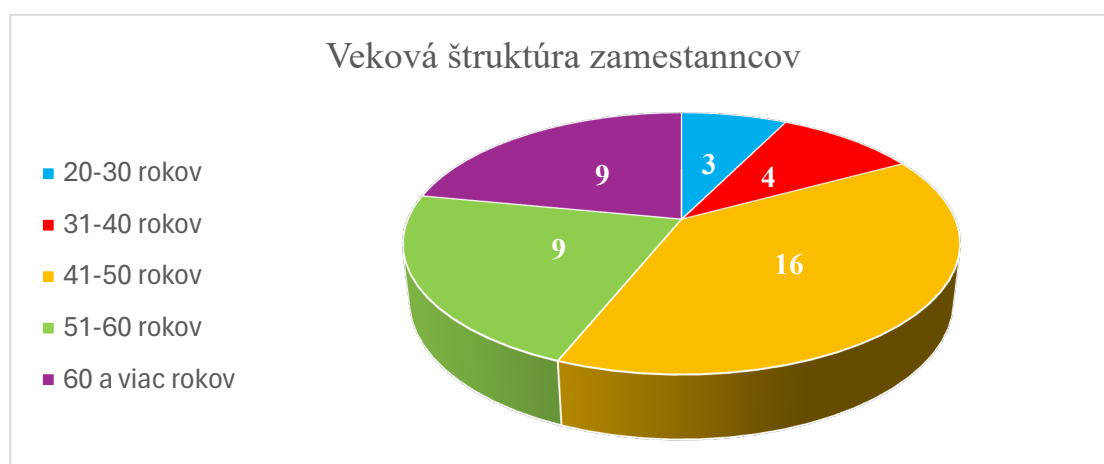
Ako sme vyššie uviedli náš dotazníkový prieskum vyplnilo 41 zo 100 zamestnancov, čo predstavuje 41 % návratnosť vyplnených dotazníkov. V úvodných otázkach dotazníkového prieskumu sme zisťovali socio-demografické otázky zamerané na pohlavie, vek, počet odpracovaných rokov a pracovnú pozíciu respondenta.



Graf 3 Rozdelenie respondentov na základe pohlavia

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z úvodnej otázky o pohlaví zamestnanca sme zistili dominantnosť ženského zastúpenia v rámci nášho prieskumu. Ženy v prieskume predstavovali 22 respondentov, čo je v percentuálnom vyjadrení 53,70 % odpovedí. Mužské zastúpenie malo v prieskume 19 respondentov, čo je o 7,40 % menšia účasť oproti ženám.



Graf 4 Veková štruktúra zamestnancov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z grafu 4 je zrejmé, že najpočetnejšou skupinou v rámci prieskumu boli zamestnanci vo veku 41-50 rokov. Táto skupina mala 16 reprezentantov čo predstavuje 39 % všetkých odpovedí. Na druhom mieste sa spolu umiestnili zamestnanci vo veku 51-60 rokov a 60 a viac rokov. Početnosť každej skupiny bola 9 zamestnancov, čo predstavuje 22% odpovedí. Najmenej početnou skupinu zamestnancov boli zamestnanci vo veku 20-30 rokov s počtom odpovedí 3 a percentuálnym vyjadrením 7,30 % odpovedí. Na základe týchto zistení môžeme konštatovať, že v spoločnosti XY, s. r. o. pracujú väčšinou zamestnanci v strednom veku.

S vekovou štruktúrou zamestnancov súvisí aj otázka o počte odpracovaných rokov na súčasnej pracovnej pozícii. Naše zistenia sú zobrazené v nasledujúcom grafe.



Graf 5 Počet odpracovaných rokov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Zistenia naznačujú, že väčšina zamestnancov ostáva v podniku pracovať dlhodobo čo môže súvisieť s účinne nastaveným systémom odmeňovania a motivácie. Respondenti ktorí pracujú v podniku 13-19 rokov predstavovali 36,60 % všetkých odpovedí. Ide o najpočetnejšiu skupinu v rámci prieskumu. Títo zamestnanci sa pravdepodobne cítia dostatočne motivovaní a ohodnotení, aby zostávali v podniku dlhodobo, môže to byť zapríčinené viacerými faktormi. Jedným z faktorov môže byť efektívne odmeňovanie, ktoré zamestnanci vnímajú ako motivujúce primerané v ich pracovnému výkonu. Spoločnosť však nemôže zabúdať ani na zamestnancov, ktorí sú v podniku relatívne krátko. Zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú 1-5 rokov predstavovali druhú najpočetnejšiu skupinu s 31,70 % odpovedí. Aj týmto zamestnancom by mala byť venovaná dostatočná pozornosť a prispôsobenie odmeňovania a motivácie ich individuálnym potrebám.

Poslednou socio-demografickou otázkou bolo zisťovanie pracovnej pozície respondentov. Zamestnancov sme si následne rozdelili na základe pracovnej pozície, ktorú zastávajú. Podrobné zastúpenie všetkých pracovných pozícií aj s ich percentuálnou početnosťou v rámci prieskumu je zobrazené v prílohe 3. V nasledujúcej tabuľke zobrazujeme pracovné pozície rozdelené do 4 kategórii. Tieto kategórie sú odvodené na základe organizačnej štruktúry uvedenej v prílohe 2.

Tabuľka 1 Rozdelenie zamestnancov na základe pracovného oddelenia

<b>Pracovné oddelenie</b>	<b>Počet odpovedí</b>	<b>Percentuálne vyjadrenie</b>
Prevádzkový úsek	25	60,98 %
Obchodný úsek	9	21,95%
Finančný úsek	4	9,76 %
Vedenie spoločnosti	3	7,32 %

Prameň: Vlastné spracovanie.

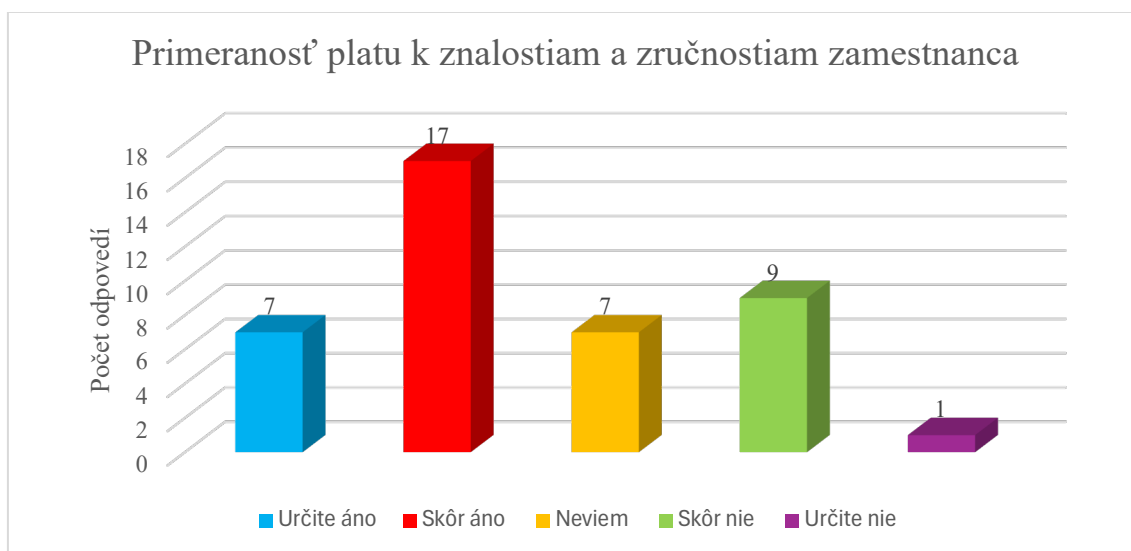
Najväčšie zastúpenie vo vzorke respondentov mali zamestnanci prevádzkového úseku. Konkrétne išlo o 25 zamestnancov a predstavovali 60,98 % respondentov. Môžeme usudzovať, že títo zamestnanci predstavujú väčšinu pracovnej sily spoločnosti. Zamestnanci obchodného úseku zaznamenali 9 odpovedí, čo je 21,95 % z celkového počtu. Finančný úsek mal 4 odpovede, čo predstavuje 9,76 % z celkového počtu odpovedí. Vedenie spoločnosti sa na prieskume zúčastnilo najmenším počtom respondentov, konkrétne ide o 3 zamestnancov s percentuálnym podielom 7,32 %.

V prieskume sme sa po demografických otázkach zameriavali na otázky týkajúce sa odmeňovania a zisťovania názoru zamestnancov na túto problematiku. V tejto časti sme zisťovali súčasný stav systému odmeňovania. Začali sme otázkou ohľadom celkovej odmeny zamestnancov. V tejto otázke sme použili Likertovú škálu, ktorou sme zisťovali súhlas alebo nesúhlas respondentov s výrokom „celková odmena by sa mala skladať zo základnej zložky mzdy a odmien.“ Respondenti pri tejto otázke odpovedali prevažne pozitívne, teda vyberali si odpovede „určite áno“ alebo „skôr áno“. Usudzujeme že zamestnanci majú vedomosť že ich celková odmena sa skladá zo základnej a variabilnej zložky.

Avšak väčšina zamestnancov pravdepodobne vníma variabilnú zložku odmeny negatívne, ako niečo čo im je poskytované len príležitostne. K tomuto záveru sme prišli na základe otázky č. 8, ktorá bola zameraná na zníženie základnej zložky mzdy s teoretickou možnosťou vyššej variabilnej zložky. V tejto otázke väčšina zamestnancov

odpovedala negatívne, teda išlo o odpovede „určite nie“ alebo „skôr nie“. S možnosťou zníženia základnej zložky mzdy súhlasilo 26,80 % respondentov, ktorí zastávali vyššie pozície v podnikovej hierarchii. Z toho usudzujeme, že väčšina zamestnancov dostáva vyššiu základnú zložku mzdy a nižšiu variabilnú zložku.

Ďalšou otázkou sme sa snažili zistiť vnímanie spravodlivosti finančnej odmeny z pohľadu zamestnanca. Táto otázka priniesla pozitívny výsledok a ukázala, že zamestnanci vyjadrujú kladný postoj k odmeňovaniu za ich pracovný výkon. Spravodlivé vnímanie odmeny môže byť dôsledkom dobre definovaného a transparentného systému odmeňovania, ktorý je spoločnosti XY, s. r. o. zavedený. Systém odmeňovania, ktorý je zavedený v spoločnosti zamestnanci pravdepodobne vnímajú ako spravodlivý a primeraný k ich výkonom a úsiliu. Na základe tohto faktoru sme vytvorili otázku o primeranosti finančnej odmeny zamestnanca k jeho zručnostiam. Jej výsledky sú zobrazené v nasledujúcom grafe.



Graf 6 Primeranosť platu k znalostiam a zručnostiam zamestnanca

Prameň: Vlastné spracovanie.

Z grafu 6 môžeme vidieť, že väčšina zamestnancov vníma ich plat ako primeraný k ich znalostiam a zručnostiam. Konkrétne ide o 7 zamestnancov, ktorí označili odpoveď „určite áno“ a 17 zamestnancov, ktorí označili odpoveď „skôr áno“. 7 zamestnancov si nebolo istých či je ich odmena primeraná ich znalostiam a zručnostiam, ktoré pri práci využívajú. Spolu 10 zamestnancov označilo negatívne odpovede „skôr nie“ alebo „určite nie“, čiže vnímajú plat ako neprimeraný k ich znalostiam. Pri týchto odpovediach nevieme presne povedať o akú neprimeranosť ide. Môže ísť o neprimeranosť z dôvodu používania vyšších znalostí a zamestnanec je podhodnotený alebo o kritické

sebahodnotenie zamestnanca, ktorý považuje svoju odmenu za neprimerane vysokú. Chýba nám vysvetlenie ako respondent pochopil neprimeranosť k svojim znalostiam. Vedeli by sme to ošetriť doplňujúcou otázkou, v ktorej by respondent presne vyjadril svoj názor o akú formu neprimeranosti ide. Avšak v dotazníku sme nemali túto možnosť preto z tohto dôvodu budeme brať do úvahy možnosť, že odmena nie je primeraná k znalostiam a zručnostiam zamestnancov a zamestnanci by mali dostávať vyššiu odmenu ako momentálne dostávajú.

Ďalšou oblasťou v odmeňovacom systéme, na ktorú sme sa zamerali boli doplnkové mzdové formy a benefity, ktoré sú poskytované zamestnancom. V tejto otázke sme dali zamestnancom možnosť výberu viacerých možností, aby sme zistili aké benefity spoločnosť XY, s. r. o. poskytuje. Z analýzy sme zistili, že spoločnosť poskytuje širokú škálu benefitov a doplnkových mzdových foriem pre zamestnancov. Odpovede zamestnancov sú zobrazené v tabuľke 2.

Tabuľka 2 Doplnkové mzdové formy a benefity

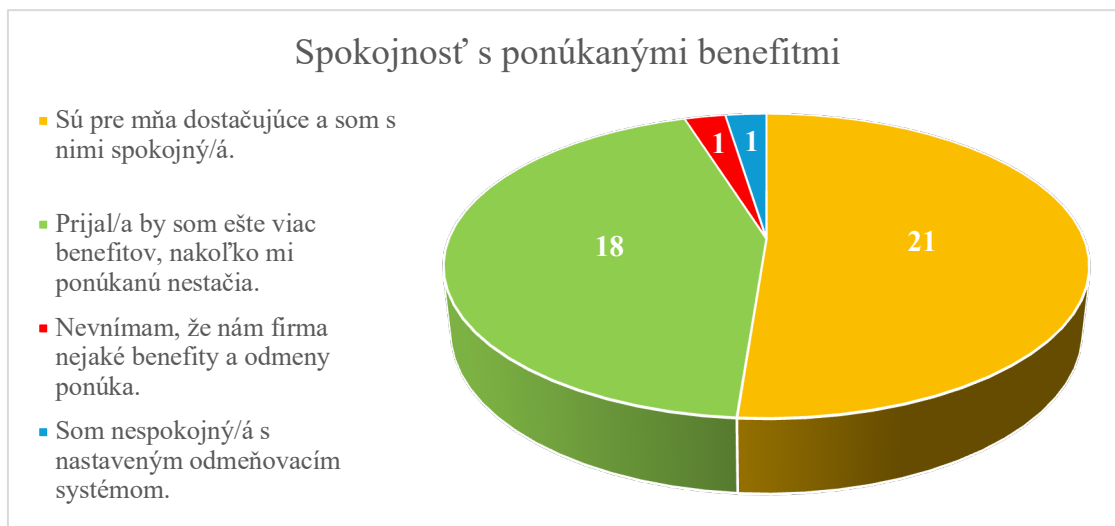
<b>Poskytované doplnkové mzdové formy a benefity</b>	<b>Počet odpovedí</b>
Stravovanie hradené zamestnávateľom	31
Odmeny	29
Telefón aj na súkromné účely	25
Osobné ohodnotenie	21
Príplatok za nadčas	14
Príplatok za prácu v sobotu/nedeľu	14
Vzdelávanie hradené zamestnávateľom	13
Prémie	10
Firemné auto	10
Flexibilný pracovný čas	6
13. a 14. plat	6
Príplatok za nočnú prácu	4
Podiely na výsledkoch	2
Príplatok za sťaženú prácu	1
Príspevok na kultúrne podujatia	1
Permanentky do fitness centra	1

Prameň: Vlastné spracovanie.

Spoločnosť poskytuje diverzifikované portfólio benefitov a doplnkových mzdových foriem pre svojich zamestnancov. Táto diverzita môže mať rôzne príčiny. Jednou z možností môže byť snaha spoločnosti o prispôbenie sa individuálnym potrebám a preferenciám svojich zamestnancov. Avšak, iným dôležitým faktorom môže byť aj nedostatočná informovanosť zamestnancov o dostupných benefitoch. Aj keď sú benefity k dispozícii, zamestnanci o nich nemusia byť dostatočne informovaní, čo v konečnom dôsledku obmedzuje ich schopnosť tieto benefity a doplnkové formy mzdy plne využívať. Najviac odpovedí bolo zaznamenaných pri stravovaní hradenom zamestnávateľom, ktoré dostáva 31 zamestnancov. Ďalej nasledovali odmeny s počtom 29 odpovedí a telefón používaný aj na súkromné účely s počtom 25 odpovedí. Ak sa pozrieme na tabuľku 2 môžeme vidieť, že v škále poskytovaných benefitov však absentujú novodobé trendy ako sú sick days a väčšia flexibilita pracovného času.

Z dodatočnej analýzy odpovedí vodičov strojníkov sme zistili pochybnosti v ich informovanosti o benefitoch. Za predpokladu, že zamestnanci na rovnakej pracovnej pozícii dostávajú rovnaké benefity a doplnkové mzdové formy, usudzujeme, že zamestnanci môžu byť oboznámení s niektorými aspektmi svojej odmeny, ale zdá sa, že väčšina z nich nemá úplný prehľad o všetkých benefitoch a doplnkových mzdových formách, ktoré im spoločnosť poskytuje. Vodiči majú informáciu o príplatku za nadčas, pretože ho pravdepodobne najviac využívajú. Avšak iba malý počet vodičov uviedol, že majú prístup k vzdelávacím programom hradeným zamestnávateľom, čo naznačuje nedostatočnú informovanosť alebo možno nevyužívanie týchto možností. Spoločnosť by mala dbať na to, aby svojim zamestnancom poskytla prehľad o tom, čo všetko pre nich robí a čo im poskytuje, aby sa tak cítili viac ohodnotení a motivovaní.

Vo všeobecnosti prevláda v spoločnosti XY, s. r. o. spokojnosť s ponúkanými benefitmi. Tento trend zobrazuje graf 8.



Graf 7 Spokojnosť s ponúkanými benefitmi

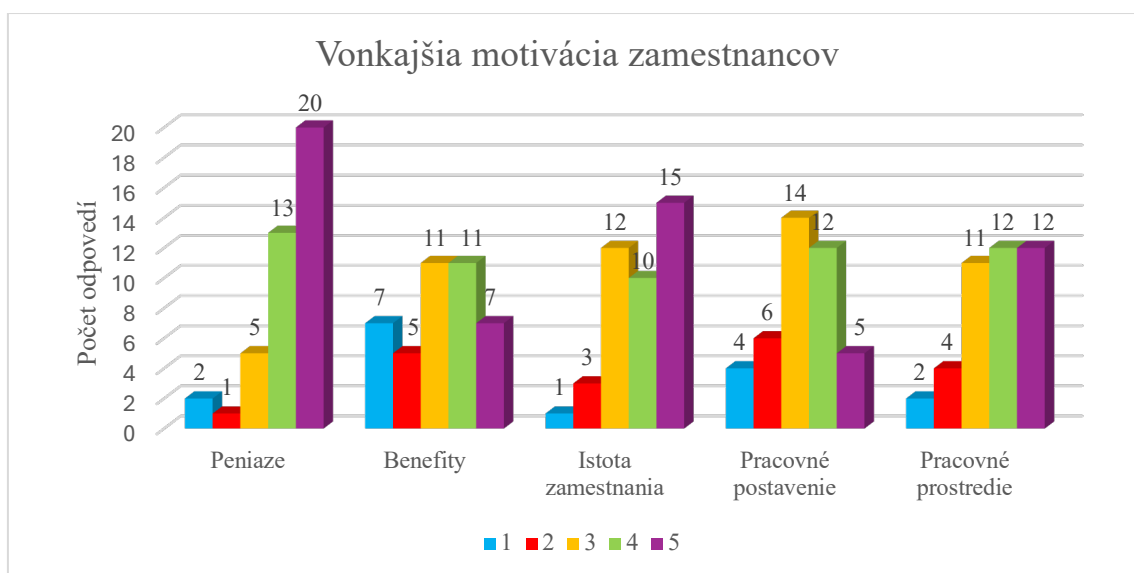
Prameň: Vlastné spracovanie.

Z grafu 7 je zrejmé, že väčšina zamestnancov je spokojná s benefitmi a odmenami ktoré dostávajú. Títo zamestnanci predstavujú 51,22 % respondentov, v numerickom vyjadrení je to 21 zamestnancov. Zamestnanci, ktorí by si prijali viac benefitov, nakoľko im ponúkané nestačia predstavujú 18 respondentov, teda 43,90 % odpovedí. Nespokojnosť s nastavením odmeňovacieho systému sa prejavila len u jedného zamestnanca. Taktiež jeden zamestnanec vôbec nevnímala že firma nejaké benefity a odmeny ponúka. Táto odpoveď naznačuje nedostatočnú informovanosť o ponúkaných benefitoch ako sme naznačili v časti o doplnkových mzdových formách a ponúkaných benefitoch.

Zamestnanci, ktorí uviedli, že pre nich súčasné benefity nie sú dostačujúce mohli uviesť svoje preferencie v otázke č. 12., v ktorej sme sa pýtali na benefity, ktoré by chceli pridať do svojho balíčka. Zamestnanci by ocenili, ak by im zamestnávateľ ako benefit poskytoval príspevok do 3. piliera. Tento príspevok požadovalo 7 zamestnancov. Ďalšou preferenciou boli sick days, ktoré v spoločnosti nie sú poskytované na žiadnom stupni v podnikovej hierarchii. Z novodobých trendov v oblasti odmeňovania a motivácie, zamestnanci požadujú aj home office, teda prácu z domu, ktorá by však bola možná len pri niektorých pracovných pozíciách. Zaujímavým poznatkom bolo aj poskytovanie odmien pri pracovných alebo životných jubileách. Zamestnávateľ by mal zamerať svoju pozornosť aj na tieto odmeny, keďže jeho zamestnanci zostávajú v podniku dlhodobo a mohlo by to byť pre nich motivujúce.

Ak sa pozrieme na otázku čo by zamestnanci zmenili na súčasnom systéme odmeňovania zavedenom v spoločnosti, zistíme že z ich pohľadu ide hlavne o zvýšenie mzdy, poskytovanie väčšieho množstva benefitov a odmien. Ocenili by aj väčšiu informovanosť o nárokoch a možnostiach čerpania benefitov. Na tento fakt sme vyššie poukázali aj my, pri predpoklade, že zamestnanci nie sú dostatočne informovaní o poskytovaných benefitoch pre svoju pracovnú pozíciu. Zamestnanci tak môžu pociťovať nedostatok záujmu zo strany vedenia a môžu následne stratiť svoju motiváciu pracovať pre danú spoločnosť. Ďalšou zmenou v systéme odmeňovania zamestnancov, ktorá by bola v spoločnosti vítaná je otvorenejšia komunikácia s nadriadeným a jeho individuálny prístup k zamestnancom.

V dotazníkovom prieskume sme sa zameriavali aj na oblasť motivácie zamestnancov s spoločnosti XY, s. r. o. Motivácia každého z nás je rôzna, každý z nás je iný a každého motivuje niečo iné. Rovnako to bolo aj v prípade zamestnancov spoločnosti XY, s. r. o. Zamestnancov sme sa pýtali ako ich vnútorné a vonkajšie motivátory pri práci motivujú. V tejto otázke mali ohodnotiť od 1 po 5 ako ich jednotlivé faktory motivujú. Možnosť 1 predstavovala žiadnu alebo nulovú motiváciu a možnosť 5 predstavovala najvyššiu motiváciu. Analýzu tejto otázky sme si rozdelili na základe vonkajších a vnútorných motivačných faktorov.



Graf 8 Vonkajšia motivácia zamestnancov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Najdôležitejším, resp. hlavným vonkajším motivátorom zamestnancov v spoločnosti XY, s. r. o. sú peniaze. 20 zamestnancov identifikovalo finančnú odmenu

ako hlavný faktor, ktorý ich motivuje k práci a lepším výkonom. Tento počet predstavuje 48,78 % respondentov. Ďalších 13 zamestnancov označilo peniaze za dôležitý, ale nie primárny faktor ich motivácie. Na druhej strane, je však dôležité si uvedomiť, že nie všetci zamestnanci budú rovnako reagovať na tento typ motivácie. 19,51 % zamestnancov sa vyjadrilo, že peniaze nie sú pre nich kľúčový faktor motivácie. Títo zamestnanci nepocitujú žiadnu alebo len minimálnu motiváciu spôsobenú finančnými aspektmi.

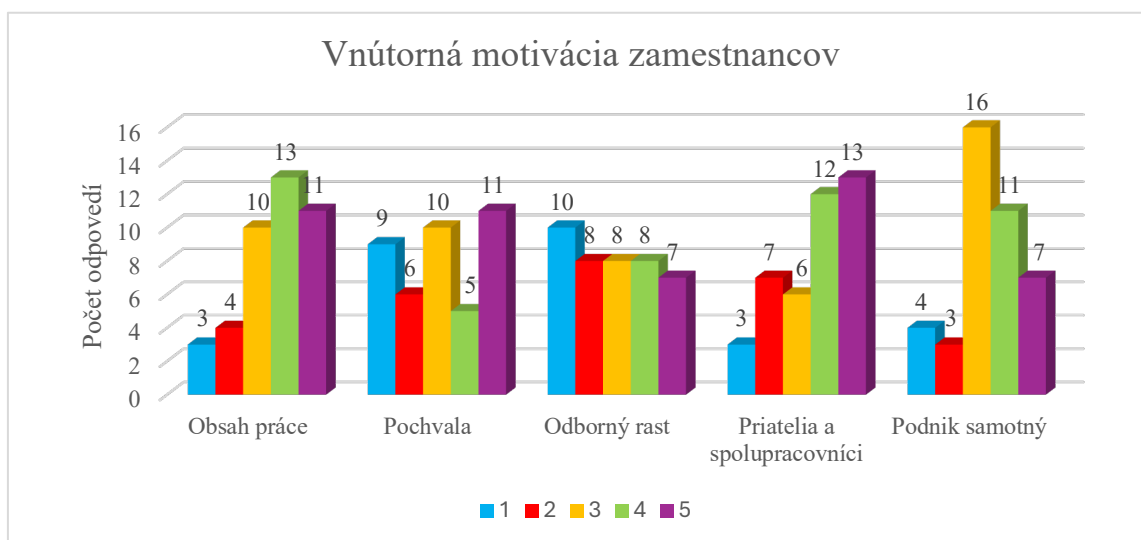
Z analýzy odpovedí zamestnancov vyplýva, že benefity majú pre väčšinu zamestnancov priemerný alebo väčší vplyv na ich motiváciu. Tento názor zastáva 22 zamestnancov, čo je 53,65 % odpovedí. Naopak iba menšina zamestnancov, konkrétne 7 zamestnancov alebo 17 %, identifikuje benefity ako svoj hlavný zdroj motivácie. 12 zamestnancov vyjadrilo nízky alebo žiadny vplyv benefítov na ich motiváciu. Dôvodom tohto javu môže byť nedostatočná informovanosť o ponúkaných benefitoch, ako sme už uviedli vyššie, vid' text o poskytovaných doplnkových mzdových formách a benefitoch. Ak zamestnanci nie sú primerane informovaní o dostupných benefitoch alebo im chýba predstava o ich hodnote, môže to viesť k ich nedostatočnému vnímaniu ako motivačného faktora.

Ďalším z hlavných vonkajších motivátorov zamestnancov je istota zamestnania. Táto istota môže súvisieť s vekom zamestnancov. Bližšie sme sa pozreli na percentuálne zastúpenie zamestnancov, ktorí označili možnosť 5. Najviac zástupcov mala veková skupina 41-50 rokov, konkrétne išlo o 6 zamestnancov. Títo zamestnanci sa nachádzajú v strednom období svojej kariéry, preto pre nich môže byť dôležité mať istotu, že ich pracovné miesto je stabilné a môžu sa spoľahnúť na pravidelný príjem pre seba a svoju rodinu. Ďalšou vekovou skupinou, ktorá bola najviac početná boli zamestnanci vo veku 51-60 rokov. Istota zamestnania pre túto vekovú skupinu môže byť kľúčová hlavne kvôli blížiacemu sa odchodu do dôchodku. V tejto fáze potrebujú stabilný príjem pre zabezpečenie dôchodkových rokov.

Vnímanie pracovného postavenia ako motivátora pre zamestnancov je ovplyvnené pozíciou v rámci hierarchie podniku. Pre zamestnancov na nižších pracovných pozíciách je pracovné postavenie vnímané ako priemerná motivácia. Zamestnanci na týchto pozíciách môžu pociťovať obmedzené schopnosti ich kariérneho rastu alebo cítia menšiu identifikáciu s cieľmi a stratégiou podniku. Naopak, pre zamestnancov na manažérskych pozíciách, ktorí zastávajú vyššie pracovné postavenie, je tento faktor vnímaný ako významnejší alebo dokonca najvýznamnejší zdroj ich motivácie. Títo zamestnanci sú často stotožnení s firemnými cieľmi a stratégiou, a majú

zodpovednosť za vedenie a riadenie tímu alebo oddelenia. Pracovné postavenie je pre týchto zamestnancov symbolom úspechu a výkonnosti, zároveň môže byť aj zdrojom ich vnútornej motivácie.

Kvalitné pracovné prostredie, ktoré je dobre vybavené, dodržiavajú sa v ňom bezpečnostné normy, môže pre zamestnancov predstavovať zdroj ich vonkajšej motivácie. Pozitívny vplyv pracovného prostredia vníma 24 zamestnancov. 11 zamestnancov považuje tento vplyv za neutrálny a 6 zamestnanci nevnímajú žiadny alebo minimálny vplyv. Skvalitnením pracovného prostredia môže spoločnosť motivovať nie len zamestnancov, ktorí vnímajú pozitívny vplyv prostredia na svoju motiváciu, ale aj tých, ktorí tento vplyv zatiaľ nevnímajú. Snahou spoločnosti by malo byť, vytvorenie prostredia, kde sa zamestnanci budú cítiť bezpečne, pohodlne a spokojne.



Graf 9 Vnútorná motivácia zamestnancov

Prameň: Vlastné spracovanie.

Obsah práce, ktorú jednotliví zamestnanci vykonávajú, predstavuje pre 24 zamestnancov významný vnútorný motivačný faktor. Tento výsledok predstavuje významný podiel na všetkých odpovediach, konkrétne 58,36 %, čo naznačuje, že obsah práce je pre väčšinu zamestnancov kľúčovým aspektom ich pracovnej motivácie. Motivácia vyplývajúca z obsahu náplne práce predstavuje pre 10 respondentov priemernú motiváciu. Z týchto výsledkov môžeme konštatovať, že spoločnosť ponúka podnetnú a rozmanitú pracovnú náplň naprieč všetkými pracovnými pozíciami. Za výhodu vnútornej motivácie považujeme vytvorenie stabilnejšieho a lojálnejšieho pracovného

kolektívu. Takýto kolektív môže viesť k lepším pracovným výkonom a dlhodobému úspechu spoločnosti.

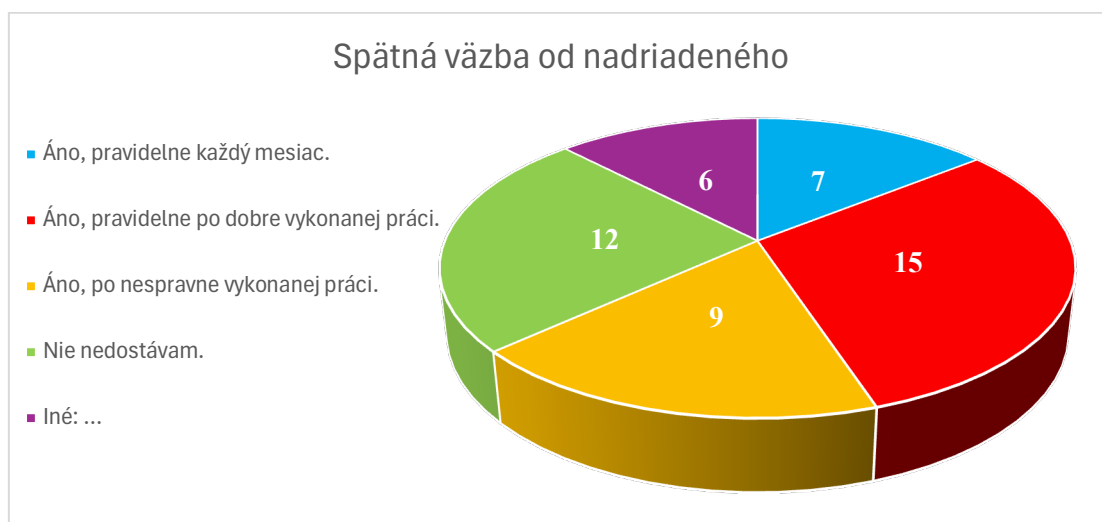
Zamestnanci vyjadrili rôzne úrovne motivácie spôsobené pochvalou, a to od veľmi motivovaných po bezvýznamnú motiváciu. Táto variabilita je pravdepodobne spojená so spätnou väzbou, ktorú zamestnanci dostávajú od svojich nadriadených. Ak zamestnanec nedostáva pravidelne spätnú väzbu od svojho nadriadeného, môže to viesť k nedostatočnému vnímaniu významu pochvaly ako motivátora. Do tejto skupiny pravdepodobne patrí 15 zamestnancov, ktorí označili možnosti žiadna alebo minimálna motivácia spojená s pochvalou, ide o 36,58 % odpovedí. Naopak, ak zamestnanec dostáva pravidelnú a konštruktívnu spätnú väzbu od nadriadeného, bude mať lepšiu predstavu o tom, ako sú jeho práca a úsilie vnímané. Tento prístup môže viesť k lepšiemu pochopeniu a oceneniu hodnoty pochvaly ako nástroja motivácie. Takíto zamestnanci pravdepodobne označili odpovede väčšia a hlavná motivácia a predstavujú 39,02 % odpovedí.

Pri odbornom raste sme zaznamenali rozmanitosť odpovedí. Tento fakt môže odrážať už spomenuté nedostatočné vzdelávanie zamestnancov, ktoré sme spomínali pri analýze poskytovaných benefitov a doplnkových zložkách mzdy. Vzdelávanie nemusí byť poskytované všetkým zamestnancom rovnako alebo v takom rozsahu, ako by si ho zamestnanci želali. Po dôkladnejšej analýze odpovedí sme zistili, že odborný rast predstavuje hlavný alebo veľký motivátor pre zamestnancov, ktorí sa nachádzajú na vyšších pracovných pozíciách. V numerickom vyjadrení išlo o 15 zamestnancov, čo predstavuje 36,58 %. Zamestnanci, ktorí sa nachádzajú na nižších pracovných pozíciách označili skôr negatívne odpovede. Išlo o 18 odpovedí, čo predstavuje 43,90 % respondentov. Ak to zanalyzujeme, skoro polovica zamestnancov nie je motivovaná odborným rastom, ktorý môžu v rámci spoločnosti XY, s. r. o. dosiahnuť.

Graf 9 ukazuje, že medziľudské vzťahy na pracovisku sú významným a dominantným motivačným faktorom v rámci skupiny aspektov, ktoré prispievajú k vnútornej motivácii zamestnancov. Zamestnanci, ktorí identifikovali priateľov a spolupracovníkov ako svoj hlavný zdroj motivácie tvorili 31,70 % celkového počtu odpovedí, čo predstavuje 13 zamestnancov. Naopak zamestnanci, ktorí označili možnosť absencie motivácie predstavovali 7,32 % odpovedí. Ich nízka miera motivácie môže byť dôsledkom viacerých faktorov, ako sú napríklad nedostatok podpory od kolegov alebo nedostatočné spolupracovnícke vzťahy v tíme.

Zamestnanci spoločnosti XY, s. r. o. vyjadrili, že vnímajú samotný podnik ako motivátor, len na priemernej úrovni. Z analýzy odpovedí sme zistili, že 16 zamestnancov charakterizovalo ich motiváciu ako priemernú, čo tvorí 39 % z celkového počtu odpovedí. Ďalších 7 zamestnancov uviedlo, že pociťujú malú alebo žiadnu motiváciu z príslušnosti k danému podniku. Takéto zistenie naznačuje, že samotný podnik nie je pre väčšinu zamestnancov hlavným zdrojom ich pracovnej motivácie. Preto by podnik a manažéri mali venovať pozornosť tejto dynamike a snažiť sa podporiť vnútornú motiváciu svojich zamestnancov.

Ako sme uviedli v teoretickej časti práce, v motivačnom procese zamestnanca by mala byť zaradená aj spätná väzba na vykonanú prácu. Spätná väzba môže byť pre zamestnanca v určitom zmysle motivujúca, preto by ju nadriadený pracovník nemal podceňovať.



Graf 10 Spätná väzba od nadriadeného

Prameň: Vlastné spracovanie.

V otázke č. 15 sme sa zamerali na spätnú väzbu, ktorú zamestnanci dostávajú od svojho nadriadeného. Zistili sme, že väčšina zamestnancov v spoločnosti XY, s. r. o. dostáva spätnú väzbu, ale rozdielom je pravidelnosť poskytovania tejto spätnej väzby. Zamestnanci dostávajú spätnú väzbu najčastejšie po dobre vykonanej práci, túto možnosť označilo 15 zamestnancov, čo predstavuje 36,60 % respondentov. 12 zamestnanci, nedostávajú od svojho nadriadeného žiadnu spätnú väzbu, ide o 29,30 % odpovedí. V tejto otázke sme respondentom dali možnosť vyjadriť svoj názor prostredníctvom možnosti „iné“. Túto možnosť využili 6 zamestnanci. Dozvedeli sme sa, že v ich prípade ide o nepravidelnú spätnú väzbu. Celkovo môžeme zhodnotiť, že zamestnanci dostávajú

spätnú väzbu od nadriadeného, avšak záleží na nadriadenom ako často im spätnú väzbu poskytuje.

V dotazníkovom prieskume sme zisťovali aj formu spätnej väzby. Na túto otázku nám odpovedalo len 32 respondentov. 28 respondentov dostáva ústnu formu spätnej väzby od nadriadeného, čo predstavuje 87,50 % odpovedí. Tento trend naznačuje, že nadriadený pracovníci preferujú priamu interakciu so svojimi podriadenými. Takýto spôsob podávania spätnej väzby môže prispieť k rýchlejšiemu a osobnejšiemu zdôrazneniu pozitívnych aspektov výkonu, ale aj upozornenia na prípadné chyby pri vykonávaní práce. 12,50 % respondentov, teda 4 zamestnanci, odpovedali, že dostávajú spätnú väzbu písomnou formou. Ide o zamestnancov, ktorí pracujú na manažérskych a vedúcich pozíciách. Ich nadriadeným pracovníkom je priamo konateľ spoločnosti. Aj v tomto prípade vidíme preferenciu nadriadeného zamestnanca poskytovať spätnú väzbu v písomnej forme. Dôvodom môže byť rýchlejšia odozva na vykonanú prácu, keďže manažéri a vedúci pracovníci sa nachádzajú na všetkých 7 prevádzkach.

Zamestnancov sme sa v otvorenej otázke pýtali, čo by zmenili v podniku aby sa cítili viac motivovaní. Väčšina zamestnancov uviedla zvýšenie mzdy ako prvotnú požiadavku. Táto odpoveď bola očakávaná, s ohľadom na zistenia z predchádzajúcej analýzy vonkajších motivátorov, kde sme peniaze identifikovali ako hlavný vonkajší motivačný faktor zamestnancov. Je pochopiteľné, že zvýšenie mzdy by mohlo okamžite zvýšiť motiváciu zamestnancov, ale dôležité je uvedomiť si, že táto forma motivácie je dočasná a po čase sa môže stať pre zamestnancov samozrejmosťou. Tak ako aj pri odmeňovacom systéme aj tu zamestnanci žiadali o zlepšenie komunikácie v rámci spoločnosti. Táto požiadavka súvisela so spätnou väzbou od nadriadených a ich individuálnym prístupom k zamestnancom. Zamestnanci tiež zdôraznili potrebu obnovy vozového parku a zlepšenie technických zariadení. Tieto požiadavky súvisia so snahou o skvalitnenie pracovného prostredia, ktoré je pre týchto pracovníkov dôležité.

## **2.4. Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu**

Na zhrnutie výsledkov využijeme odpovede respondentov a zdôrazníme kľúčové poznatky z prieskumu. Tieto informácie nám umožnia identifikovať hlavné trendy v odpovediach na základe, ktorých budeme v nasledujúcej podkapitole vytvárať návrhy na zlepšenie.

- *Základná a variabilná zložka mzdy*

Zistenia naznačujú, že zamestnanci sú si vedomí komplexnosti svojej odmeny, ktorá pozostáva z viacerých zložiek, vrátane základnej a variabilnej zložky mzdy. Avšak napriek tomuto povedomiu väčšina zamestnancov vyjadria negatívny postoj k myšlienke zníženia základnej mzdy s možnosťou zvýšenia variabilnej zložky mzdy. Tento fakt naznačuje že väčšina zamestnancov preferuje stabilnejšiu formu odmeny.

- *Diverzita v doplnkových formách odmeňovania*

Ďalším dôležitým zistením je diverzita v poskytovaní doplnkových foriem mzdy a benefitov. Táto rozmanitosť môže byť dôsledkom snahy spoločnosti prispôbiť sa individuálnym potrebám zamestnancov, ale môže naznačovať aj nedostatočnú informovanosť zamestnancov o dostupných možnostiach. V tomto kontexte je pre spoločnosť kľúčové zabezpečiť lepšiu komunikáciu a informovanosť o benefitoch a doplnkových formách odmeňovania, ktoré sú poskytované pre jednotlivé pracovné pozície, aby zamestnanci mohli využiť svoje benefity v plnom rozsahu.

- *Zamestnanecké perspektívy v oblasti odmeňovania*

Napriek tomu že väčšina zamestnancov vyjadrila spokojnosť s ponúkanými benefitmi a odmenami, existujú aj oblasti kde je možné zlepšenie. Zamestnanci vyjadrili želanie po väčšom počte poskytovaných benefitov a zlepšení informovanosti o ponúkaných benefitoch. Ďalším aspektom na ktorý zamestnanci poukázali bola komunikácia s nadriadeným zamestnancom a jeho individuálny prístup. Pre spoločnosť je dôležité aby svoj systém odmeňovania prispôbila požiadavkám svojich zamestnancov a zvažila aj tieto návrhy.

- *Motivácia na základe peňazí a istoty zamestnania*

Pri pohľade na vonkajšie faktory predstavujú 2 hlavné stimuly peniaze a istota zamestnania. Finančná odmena bola označená takmer polovicou zamestnancov ako kľúčový faktor ich motivácie, čo svedčí o značnej váhe, ktorú zamestnanci pripisujú finančným aspektom svojej práce. Istota zamestnania zohráva dôležitú úlohu najmä pri starších zamestnancoch, pri ktorých je dôležité mať stabilný príjem s ohľadom na blížiaci sa dôchodok. Táto potreba istoty môže byť motiváciou pre starších zamestnancov, ktorí sa cítia viac ohrození neistotou v práci.

- *Motivácia na základe obsahu práce a medziludských vzťahov*

Medzi najvýznamnejšie vnútorné faktory, ktoré motivujú zamestnancov patria obsah práce, ktorú vykonávajú a medziludské vzťahy na pracovisku. Obsah práce sa ukázal ako jeden z hlavných motivačných faktorov, toto zistenie podčiarkuje význam

zabezpečenia takej pracovnej náplne, ktorá poskytuje zamestnancovi priestor na rozvoj a vyjadrenie ich schopnosti. Motivácia na základe medziľudských vzťahov na pracovisku naznačuje dôležitosť budovania pozitívnej pracovnej atmosféry a podporného pracovného prostredia, kde sa zamestnanci cítia súčasťou tímu a majú možnosť vybudovať si silné pracovné vzťahy.

- *Spätná väzba*

Z analýzy vyplýva, že spätnú väzbu dostáva väčšina zamestnancov, záleží od konkrétnych prípadov a nadriadených ako pravidelne je táto spätná väzba poskytovaná. Najviac zamestnancov dostáva ústnu spätnú väzbu a iba minimálny počet zamestnancov dostáva spätnú väzbu v písomnej forme. V prípade písomnej spätnej väzby ide hlavne o manažérske pozície, ktoré sú podriadené priamo konateľom spoločnosti. Spoločnosť by sa mala zameriavať na poskytovanie pravidelnej spätnej väzby každému zamestnancovi. Takáto spätná väzba motivuje zamestnancov k lepšiemu výkonu, podporuje ich odborný rast a prispieva k celkovej spokojnosti na pracovisku.

- *Zamestnanecké perspektívy v oblasti motivácie*

Zamestnanci uviedli, že by sa cítili na pracovisku viac motivovaní, ak by dostávali vyššiu mzdu, ale tento faktor je len krátkodobý preto je potrebné budovať u zamestnancov vnútornú motiváciu. Túto motiváciu môže zamestnávateľ zabezpečiť zlepšením komunikácie v rámci spoločnosti a poskytovaním pravidelnej konštruktívnej spätnej väzby. Zamestnanci tiež požadujú zlepšenie technického zariadenia, ktoré by prispelo k ich motivácii a spokojnosti na pracovisku.

Z analýzy výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že v spoločnosti XY, s. r. o. je možné zlepšenie v rámci systému odmeňovania aj motivácie. Možné zlepšenia vidíme v oblasti komunikácie medzi nadriadeným a podriadenými, informovanosti o poskytovaných benefitoch a modernizácii technického vybavenia. V nasledujúcej podkapitole navrhujeme konkrétne odporúčania na zlepšenie týchto nedostatkov.

## **2.5. Návrh opatrení a odporúčaní pre prax**

Cieľom poslednej podkapitoly bakalárskej práce je na základe výsledkov a analýzy navrhnúť odporúčania na zlepšenie systémov odmeňovania a motivácie v spoločnosti XY, s. r. o. Z výsledkov realizovaného výskumu vyplynulo, že nadriadení pracovníci by mali otvorenejšie komunikovať so svojimi podriadenými a poskytovať im individuálny prístup. Komunikácia nadriadeného zamestnanca s podriadenými pomáha

zlepšovať vzťahy na pracovisku a vytvárať príjemné pracovné prostredie, ktoré je pre zamestnancov spoločnosti XY, s. r. o. motivujúce. Na zlepšenie otvorenej a individuálnej komunikácie medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným navrhujeme zavedenie pravidelných mesačných individuálnych stretnutí s poskytnutím spätnej väzby zamestnancovi. Nadriadený zamestnanec počas stretnutia poskytne podriadenému zamestnancovi konštruktívnu spätnú väzbu. Zamestnanec sa dozvie o pozitívnych aspektoch svojej práce, ako aj o oblastiach, v ktorých je možné zlepšenie. Stretnutia budú uskutočňované raz za dva mesiace alebo prispôsobené podľa potrieb konkrétneho tímu. Opatrenie pomôže zamestnancom pochopiť ich silné a slabé stránky a zároveň zlepšiť vzťahy medzi zamestnancami a ich nadriadenými.

Ďalšie odporúčania, ktoré navrhujeme sú pravidelné informačné stretnutia a vytvorenie interných dokumentov a online platformy, kde zamestnanci môžu získať informácie o poskytovaných benefitoch. Na základe zrealizovanej analýzy a výsledkov prieskumu sme identifikovali nedostatky v oblasti informovanosti o ponúkaných zamestnaneckých benefitoch. V rámci prieskumu sa zamestnanci na rovnakej pracovnej pozícii vyjadrili, že dostávajú rôzne benefity. Túto neinformovanosť navrhujeme vyriešiť pravidelným poskytovaním informácií o benefitoch pre zamestnancov formou informačných stretnutí, ktoré sa budú uskutočňovať štvrťročne. Stretnutia budú zamerané na prezentáciu ponúkaných benefitov a otvorenú diskusiu o možných zmenách. Na základe realizovaného stretnutia sa vytvorí interný dokument, ktorý bude obsahovať dôležité informácie o poskytovaných benefitoch a možnostiach ich využitia. Tieto informácie budú dostupné aj v online forme na vzdialenom úložisku dostupnom pre zamestnancov. Týmto systematickým prístupom spoločnosť zabezpečí dôkladnú a pravidelnú informovanosť všetkých zamestnancov o dostupných benefitoch, čo prispeje k ich lepšiemu využívaniu a posilneniu pocitu podpory zo strany zamestnávateľa.

Na základe výsledkov dotazníka sme zistili nedostatky v oblasti technického vybavenia pracovného prostredia. Zamestnanci v rámci prieskumu vyjadrili želenie po obnove technického vybavenia, ktoré je dôležitým prvkom pracovného prostredia. Pracovné prostredie sa ukázalo ako dôležitý faktor v motivácii zamestnancov. Na základe týchto zistení navrhujeme spoločnosti vytvoriť dlhodobý plán obnovy technického vybavenia a časti vozového parku. Tento plán zohľadní prioritné oblasti a finančné možnosti spoločnosti. Spoločnosť si týmto spôsobom nastaví presné ciele, ktoré bude chcieť splniť v oblasti obnovy technického zariadenia v priebehu nasledujúcich 5 rokov.

Obnovou technických zariadení spoločnosť dokáže zabezpečiť vyššiu motiváciu a spokojnosť zamestnancov na pracovisku.

Za najdôležitejší návrh pre spoločnosť považujeme zefektívnenie komunikácie v oblasti poskytovaných benefitov, pretože práve benefity majú veľký vplyv na motiváciu zamestnancov a ich vnímanie odmeňovania. Správna komunikácia ohľadom benefitov zabezpečí vnímanie transparentného a spravodlivého odmeňovacieho systému a zvýši spokojnosť a pracovnú motiváciu zamestnancov.

Dúfame, že implementácia návrhov, ktoré sme uviedli v tejto časti, by bola v prípade ich realizácie úspešná a dokázala by pozitívne ovplyvniť efektívnosť súčasných systémov odmeňovania a motivácie v spoločnosti.

## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bola analýza súčasného stavu systému odmeňovania a motivácie zamestnancov v podniku XY, s. r. o. Tento cieľ sme sa v práci snažili dosiahnuť prostredníctvom dotazníkového prieskumu realizovaného v rámci analyzovaného podniku. Bakalársku prácu sme rozdelili na 2 časti: teoretickú a analytickú časť.

V teoretickej časti sme sa venovali vymedzeniu základných pojmov súvisiacich s odmeňovaním a motiváciou zamestnancov. Túto časť sme si rozdelili do 3 podkapitol, kde v prvej sme sa venovali odmeňovaniu, ktoré sme rozdelili na základe základných a doplnkových zložiek odmeňovania, a systému odmeňovania. V druhej podkapitole sme preskúmali pojmy súvisiace s motiváciou, charakterizovali sme vnútornú aj vonkajšiu motiváciu a samotný proces motivovania zamestnancov. V závere teoretickej časti sme sa venovali vplyvu odmeňovania a motivácie na zamestnancov, ich výkon a spokojnosť na pracovisku.

V analytickej časti sme v úvode charakterizovali metódy použité pri analýze dát, ktoré sme získali z dotazníkového prieskumu. Tento prieskum sme realizovali v spoločnosti XY, s. r. o., ktorú sme v analytickej časti charakterizovali. Následne sme zanalyzovali a interpretovali výsledky získane kvantitatívnym výskumom. Interpretácia bola zabezpečená pomocou grafického zobrazenia a tabuliek. Z analýzy sme zistili ako zamestnanci vnímajú odmeňovanie nastavené v analyzovanom podniku a aký typ motivácie na nich najviac vplýva. Na základe zistení z analýzy sme následne formulovali odporúčania na zlepšenie systémov odmeňovania a motivácie, ktoré sú v súčasnosti nastavené v podniku.

V závere tejto bakalárskej práce môžeme konštatovať, že cieľ, ktorý sme si stanovili bol splnený. Dokázali sme zanalyzovať stav systémov odmeňovania a motivácie v podniku, identifikovať nedostatky takto nastavených systémov a navrhnúť odporúčania pre prax, ktoré by mohli zvýšiť efektívnosť týchto systémov. Veríme, že nami zistené nedostatky a vytvorené návrhy budú pre analyzovanú spoločnosť prínosom.

## SUMMARY

The aim of the bachelor's thesis was to analyze the current state of the remuneration and motivation system of the company XY, s. r. o. This aim was pursued through a questionnaire survey conducted within the analyzed company. The bachelor's thesis was divided into two parts: theoretical and analytical.

In the theoretical part, we defined the basic concepts related to employee remuneration and motivation. This part was divided into 3 subchapters. The first subchapter focused on reward, which was divided into basic and supplementary components, and the remuneration system. In the second subchapter, we explored concepts related to motivation, characterizing both intrinsic and extrinsic motivation and the process of motivating employees. Finally, in the conclusion of the theoretical part, we discussed the impact of reward and motivation on employees, their performance, and workplace satisfaction.

In the analytical part, we began by characterizing the methods used in analyzing the data obtained from the questionnaire survey. This survey was conducted in the company XY, s. r. o., which was characterized in the analytical section. Subsequently, we analyzed and interpreted the results obtained from quantitative research. Interpretation was facilitated through graphical representation and tables. From the analysis, we identified how employees perceive the reward system implemented in the analyzed company and which type of motivation influences them the most. Based on the findings from the analysis, we formulated recommendations for improving the reward and motivation systems currently in place in the company.

In conclusion, we can state that the objective we set out to achieve has been fulfilled. We were able to analyze the state of the reward and motivation systems in the company, identify deficiencies in these systems, and propose practical recommendations that could enhance the effectiveness of these systems. We believe that the deficiencies we identified and the recommendations we formulated will be beneficial for the analyzed company.

## ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ALLABOUTCAREERS. 2020. *Human Resources – Who is in charge of compensation, benefits and rewards*. [online]. [cit. 2023-09-26]. Dostupné na internete: <https://www.allaboutcareers.com/career-path/human-resources-compensation-benefits-reward/>

ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAJZÍKOVÁ, Ľ., BAJZÍK, P. VOJTEKOVÁ, M. 2022. *Odmeňovanie*. Bratislava: Ofprint. 208 s. ISBN 978-80-89037-61-2.

BAJZÍKOVÁ, Ľ., FRATRIČOVÁ, J. 2019. *Základy personálneho manažmentu. Akademicko-praktický sprievodca v oblastiach manažmentu pracovných výkonov, pracovnej motivácie a odmeňovania*. Bratislava: Vydavateľstvo Univerzity Komenského v Bratislave. 109 s. ISBN 978-80-223-4785-3.

BALL, H. L. 2019. About research: Conducting Online Surveys. [online]. In: *Journal of Human Lactation*. roč. 35, s. 413-417 [cit. 2024-03-31]. Dostupné na internete: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0890334419848734>

BAVOLÁR, J., LOVAŠ, L., ĎURBISOVÁ, S. 2021. *Rozhodovanie a proces dosahovania cieľov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 96 s. ISBN 978-80-574-0063-9.

BERTO VÁ, D. 2023. *Systémy odmeňovania pracovníkov*. Prešov: Bookman. 144 s. ISBN 978-80-8165-503-6.

BLAŠKOVÁ, M. 2003. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilina: Žilinská univerzita. 214 s. ISBN 978-80-8070-034-8.

BRAUN, V., CLARKE, V., BOULTON, E., DAVEY, L., MCEVOY, C. 2020. The online survey as a qualitative research tool. [online]. In *International Journal of Social Research Methodology*. roč. 2020, s. 1-14. [cit. 2024-03-31]. Dostupné na internete: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645579.2020.1805550>

CHERRY, K., 2023. Intrinsic motivation: How internal rewards drive behavior. [online]. [cit. 2023-09-26]. Dostupné na internete: <https://www.verywellmind.com/what-is-intrinsic-motivation-2795385#citation-3>

DANIELS. R., 2022. What is the Process of Motivation? Explain in detail. [online]. [cit. 2023-12-28]. Dostupné na internete: <https://www.businessstudynotes.com/hrm/human-resource-management/discuss-the-process-of-motivation-in-detail/?fbclid=IwAR2SoiQ8FEMTUPddmsQI-tq9STImWthZt0hRyNsDdPBNpw14-Oy1euETgus>

DEWAELE, J. M. 2018. Online questionnaires. [online]. In: *The Palgrave handbook of applied linguistics research methodology*. s. 269-286 [cit. 2024-03-31]. Dostupné na internete: [https://link.springer.com/chapter/10.1057/978-1-137-59900-1\\_13](https://link.springer.com/chapter/10.1057/978-1-137-59900-1_13)

ĎURIAN, J., HITKA, M., LIPOLDOVÁ, M., STACHO, Z. 2023. *Motivácia a spokojnosť zamestnancov podniku*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. 150 s. ISBN 978-80-572-0366-7.

EUROEKONÓM., 2022. *Hmotné a nehmotné odmeňovanie pracovníkov*. [online]. [cit. 2023-10-13]. Dostupné na internete: <https://www.euroekonom.sk/manazment/riadenie-ludskych-zdrojov/financne-odmenovanie-pracovnikov-2/>

INDEED EDITIONAL TEAM, 2022. What is Non-Financial Compensation? (With Types and Benefits). [online]. In: *Indeed Career Guide* [cit. 2023-10-13]. Dostupné na internete: <https://www.indeed.com/career-advice/pay-salary/non-financial-compensation>

INDEED EDITIONAL TEAM, 2023. Extrinsic motivation: definition, examples and importance. [online]. In: *Indeed Career Guide* [cit. 2023-12-29]. Dostupné na internete: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/example-of-extrinsic-motivation>

JOHNSON, J., 2023. *What to know about extrinsic motivaion*. [online]. [cit. 2023-12-29]. Dostupné na internete: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/extrinsic-motivation#summary>

JONIAKOVÁ, Z., GÁLIK, R., BLŠTÁKOVÁ, J., TARIŠKOVÁ, N. 2022. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer. 456 s. ISBN 978-80-571-0512-1.

KACHAŇÁKOVÁ, A. NACHTMANNOVÁ, O, JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment..* Bratislava: IURA EDITION, spol. s. r. o. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KRAVČÁKOVÁ, G., BERNÁTOVÁ, D. 2020. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach .Vydavateľstvo ŠafárikPress. 217 s. ISBN 978-80-8152-952-8.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LORINCOVÁ, T., LELKOVÁ, A. 2016. *Motivácia a kvalita pracovného života ako súčasť manažmentu podniku*. Prešov: Bookman. 85 s. ISBN 978-80-8165-124-3.

MARKOVÁ, V., HVOLKOVÁ, L., SOPKOVÁ, E., KLEMENT, L., KLEMENTOVÁ, V., HRONCOVÁ VICIANOVÁ, J., ZIMERMANOVÁ, K. 2015. *Ekonomika podniku 2*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici Belianum. 142 s. ISBN 978-80-557-0986-4.

MIRANDA, D. 2023. Best Employee Benefits in 2024. [online]. In *Forbes ADVISOR*. [cit. 2024-05-20]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/advisor/business/best-employee-benefits/>

ORENIČ, M. 2022. Odmeňovanie zamestnancov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov. In *Mladá veda*. roč. 7, č. 8, s. 577-588. ISSN 1339-3189.

POSPÍŠIL, R. 2019. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů v sociální práci*. Ostrava: Ostravská univerzita. 213 s. ISBN 978-80-7599-106-5.

RHEINBERG F., VOLLMEYER, R. 2018. *Motivation*. Štutgard: Kohlhammer Verlag. 305 s. ISBN 978-3-17-032955-3.

RYAN, R. M., DECI, E. L. 2020. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. [online]. In: *Contemporary Educational Psychology*. roč. 2020, č. 61, s. 1-11.

RYBÁROVÁ, M., VOJNÁROVÁ, A., MAČUCHA, M. 2018. *Zákonník práce s příklady*. Bratislava: Epos. 622 s. ISBN 978-80-562-0213-5.

SEYFOR SLOVENSKO. 2022. *Zamestnanecké benefity a ich daňové hľadisko*. [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné na internete: <https://www.money.sk/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/zamestnanecke-benefity-a-ich-danove-hladisko/>

SMEREK, L., ĎURIAN, J. 2021. *Manažment ľudských zdrojov*. Banská Bystrica: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. 294 s. ISBN 978-80-557-1892-7.

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAVERČÁKOVÁ, M., HROMKOVÁ, M. 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2.

*Zákonník práce č. 311/2001 Z. z. v znení neskorších predpisov*

## **PRÍLOHY**

**Príloha 1** Dotazník

**Príloha 2** Organizačná štruktúra spoločnosti XY, s. r. o.

**Príloha 3** Početnosť pracovníkov rozdelená na základe pracovných pozícií

## Príloha 1     Dotazník

Dobrý deň,

som študentkou 3. ročníka bakalárskeho štúdia na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Momentálne píšem bakalársku prácu na tému ***Odmeňovanie a motivácia zamestnancov vo vybranom podniku***. Touto cestou by som Vás chcela poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka. Dotazník je anonymný a odpovede poslúžia iba na účely mojej bakalárskej práce.

Vopred ďakujem za Vaše odpovede a čas.

Kristína Pisarčíková.

### 1) Pohlavie

- Žena
- Muž

### 2) Vek:

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

### 3) Aká je vaša súčasná pracovná pozícia? (doplňte, prosím) : .....

### 4) Počet odpracovaných rokov na aktuálnej pozícii:

- menej ako 1rok
- 1-5 rokov
- 6-12 rokov
- 13-19 rokov
- 20 a viac

### 5) Celková odmena zamestnancov by sa mala skladať zo základnej zložky mzdy a odmien.

- a) Určite áno

- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Určite nie

6) Dostávam spravodlivú finančnú odmenu za vykonanú prácu.

- a) Určite áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Určite nie

7) Myslíte si, že váš plat zodpovedá vašim znalostiam a zručnostiam?

- a) Určite áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Určite nie

8) Vyhovovalo by vám zavedenie nižšej základnej mzdy s teoretickou možnosťou dosiahnuť vysokú variabilnú zložku (tj. – určená podľa dosiahnutých výsledkov, alebo určená % z výkonov (napr. tržieb) apod.)

- a) Určite áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Určite nie

9) Ktoré z týchto doplnkových mzdových foriem a benefitov sú Vám poskytované? (*môžete označiť viac možností*)

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| a) Odmeny                | e) Príplatok za nadčas                |
| b) Prémie                | f) Príplatok za prácu v sobotu/nedeľu |
| c) Podiely na výsledkoch | g) Príplatok za nočnú prácu           |
| d) Osobné ohodnotenie    | h) Príplatok za sťaženú prácu         |

- i) Stravovanie hradené zamestnávateľom
- j) Vzdelávanie hradené zamestnávateľom
- k) Firemné auto
- l) Telefón na súkromné účely
- m) Výhodnejší predaj podnikových výrobkov
- n) Sick days
- o) Flexibilný pracovný čas
- p) Iné ....

**10) Ktoré z výhod uvedených v otázke č. 9 využívate najčastejšie?**

.....

**11) Čo si myslíte o odmenách a benefitoch, ktoré Vám firma ponúka?**

- a) Sú pre mňa dostačujúce a som s nimi spokojný/spokojná.
- b) Prijal/a by som ešte viac benefitov, nakoľko mi ponúkané nestačia.
- c) Nevnímam, že nám firma nejaké benefity a odmeny ponúka.
- d) Som nespokojný/nespokojná s nastaveným odmeňovacím programom.
- e) Iné...

**12) Uveďte aké benefity by ste chceli pridať do svojho balíka.**

.....

**13) Čo by ste zmenili na súčasnóm systéme odmeňovania?**

.....

**14) Čo vás v práci najviac motivuje? (označte číslom všetky možnosti: 1- žiadna motivácia, 5-najväčšia motivácia)**

	1	2	3	4	5
Peniaze					
Benefity					
Obsah práce, ktorú vykonávam					
Pochvala					
Istota zamestnania					
Pracovné postavenie					
Odborný rast					

Priatelia a spolupracovníci					
Podnik samotný					
Pracovné prostredie					

**15)** Dostávate od nadriadeného spätnú väzbu za vykonanú prácu? *(vyberte jednu alebo viac možností)*

- a) Áno, pravidelne každý mesiac.
- b) Áno, po dobre vykonanej práci.
- c) Áno, po nesprávne vykonanej práci.
- d) Nie, nedostávam.
- e) Iná: ...

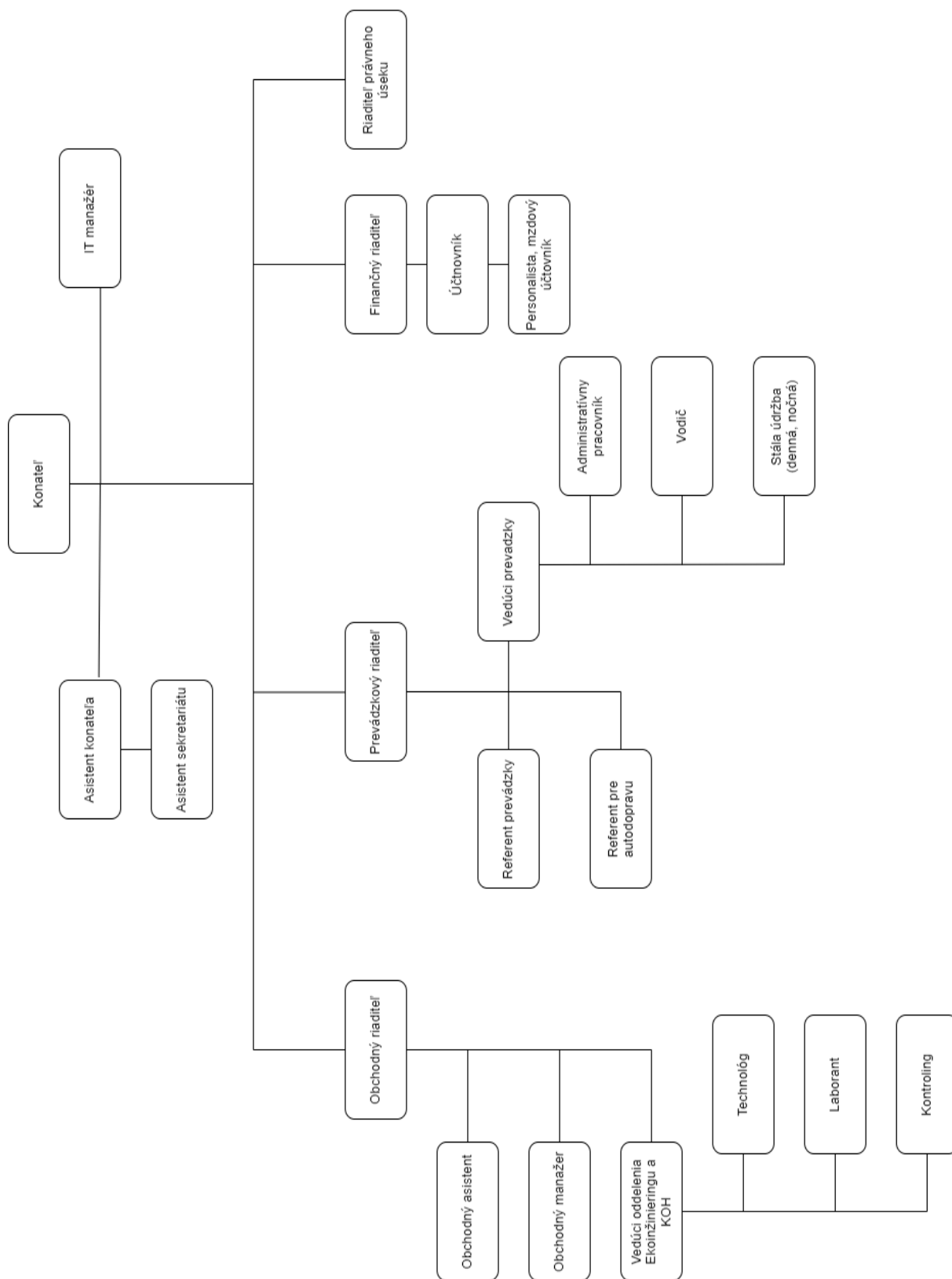
**16)** V akej forme dostávate spätnú väzbu?

- a) V písomnej forme
- b) V ústnej forme
- c) Iná: ...

**17)** Čo by ste zmenili vo vašej práci/podniku, aby ste sa cítili motivovaní?.

.....

**Príloha 2 Organizačná štruktúra spoločnosti XY, s. r. o.**



**Príloha 3 Početnosť pracovníkov rozdelená na základe pracovných pozícií**

<b>Pracovná pozícia</b>	<b>Počet odpovedí</b>	<b>Percentuálne vyjadrenie</b>
Vodič strojník	11	26,83%
Administratívny pracovník	4	9,76%
Nočný vrátnik	3	7,32%
Účtovník	2	4,88%
Asistent obchodného riaditeľa	2	4,88%
Technológ, laborant	2	4,88%
Kontrolór	2	4,88%
Obchodný manažér	2	4,88%
Vedúci prevádzky	2	4,88%
Denný vrátnik	2	4,88%
Finančný riaditeľ	1	2,44%
Personalista	1	2,44%
Asistentka konateľa	1	2,44%
Asistentka sekretariátu	1	2,44%
Obchodný asistent	1	2,44%
Referent dopravy	1	2,44%
Referent prevádzky	1	2,44%
Vedúca oddelenia ekoinžinieringu a KOH	1	2,44%
IT manažér	1	2,44%