



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ, MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

SATISFACTION, MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Pavličková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Martina Pavličková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

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 diplomovou práci s názvem:

## **Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je předložení návrhů změn v odměňovacím a motivačním systému vybrané společnosti, které povedou ke zvýšení spokojení a snížení fluktuace pracovníků.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 8. vydání. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

AZIRI, Brikend. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. In: AZIRI, Brikend. Management research and practice [online]. Macedónsko: Faculty of Business and Economics, 2011, 2011, s. 10 [cit. 2020-09-29]. ISSN 2067- 2462. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/222103547\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review)

ĐUKIĆ, Tijana. MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A PART OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT [online]. Timisoara, 2018, 127-138 [cit. 2020-09-25]. ISSN 2285424X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2120792365?accountid=17115>.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996. Poradce podnikatele. ISBN 80-716-9317-0.

MIŠÚN, Juraj a Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ. Kontrolovanie v manažmente [online]. KARTPRINT, 2017 [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: [https://books.google.sk/books?id=Wvk2DwAAQBAJ&pg=PA41&dq=%C5%A1%C3%BDI+vedenia+podriaden%C3%BDch&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj-9Oi9sabpAhWR-](https://books.google.sk/books?id=Wvk2DwAAQBAJ&pg=PA41&dq=%C5%A1%C3%BDI+vedenia+podriaden%C3%BDch&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj-9Oi9sabpAhWR-wKHUXVD4cQ6AEIPDAC#v=onepage&q=%C5%A1%C3%BDI%20vedenia%20podriaden%C3%BDch&f=false)

-

[wKHUXVD4cQ6AEIPDAC#v=onepage&q=%C5%A1%C3%BDI%20vedenia%20podriaden%C3%BDch&f=false](https://books.google.sk/books?id=Wvk2DwAAQBAJ&pg=PA41&dq=%C5%A1%C3%BDI+vedenia+podriaden%C3%BDch&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj-9Oi9sabpAhWR-wKHUXVD4cQ6AEIPDAC#v=onepage&q=%C5%A1%C3%BDI%20vedenia%20podriaden%C3%BDch&f=false)

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca sa zaoberá spokojnosťou zamestnancov, ich motiváciou a odmeňovaním. Vo svojej práci som sa zamerala na skúmanie spokojnosti zamestnancov vybranej banky s motiváciou a odmeňovaním. Predložená práca má 3 hlavné časti. Prvá časť je zameraná na teoretické popísanie základných pojmov, potrebných pre pochopenie danej problematiky. Druhá časť obsahuje predstavenie firmy a analýzu predloženého dotazníka. Posledná časť sa zameriava na návrhy na zlepšenie systému v podniku.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with employee satisfaction, their motivation and remuneration. In my work I focused on examining the satisfaction of employees of the selected bank with motivation and remuneration. The presented work has 3 main parts. The first part is focused on the theoretical description of the basic concepts needed to understand the issue. The second part contains an introduction of the company and an analysis of the submitted questionnaire. The last part focuses on suggestions for improving the system in the company.

## **Kľúčové slová**

spokojnosť zamestnancov, motivovanie, odmeňovanie, mzda, mzdové formy, benefity

## **Keywords**

employee satisfaction, motivation, rewarding, wage, wage form, benefits

PAVLÍČKOVÁ, Martina. *Spokojenost zaměstnanců, motivace a odměňování ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134980>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prehlásenie**

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

V Brne dňa 15.5.2021

.....  
Podpis študenta

### **Pod'akovanie**

Predovšetkým by som chcela veľmi pekne poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce pánovi Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady a informácie poskytnuté pri písaní práce, aj za čas, ktorý mi venoval pri zodpovedaní odborných aj praktických otázok spojených so záverečnou prácou. Ďalej chcem poďakovať vedeniu jednotlivých oddelení aj všetkým zamestnancom oddelení splátkového predaja VÚB banky a.s. v Poprade za vyplnenie dotazníka a poskytnutie všetkých potrebných informácií o banke, či k návrhom vyplývajúcim z mojej diplomovej práce. V neposlednom rade patrí moje veľké poďakovanie rodine a priateľom, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali a venovali mi povzbudivé slová.

# OBSAH

Úvod .....	8
Ciele práce, metódy a postupy spracovania .....	9
1. Teoretické východiská práce .....	10
1.1 Ľudské zdroje .....	10
1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov.....	10
1.1.2 Pokroky v oblasti LZ za posledné tisícročie .....	11
1.1.3 Modely riadenia LZ.....	12
1.2 Spokojnosť zamestnancov .....	17
1.2.1 Faktory pracovnej spokojnosti .....	17
1.2.2 Podniková kultúra .....	19
1.2.3 Podniková klíma .....	20
1.2.4 Meranie spokojnosti .....	20
1.3 Motivácia.....	21
1.3.1 Proces motivácie .....	22
1.3.2 Druhy motivácie zamestnancov .....	23
1.3.3 Typy motivácií .....	25
1.3.4 Teórie motivácie.....	26
1.3.5 Spojenie spokojnosti zamestnancov a motivácie .....	30
1.3.6 Motivačné techniky.....	30
1.3.7 Efektívna motivácia .....	31
1.3.8 Udržanie motivácie .....	32
1.3.9 Motivačné nástroje .....	32
1.4 Odmeňovanie.....	33
1.4.1 Typy miezd .....	33
1.4.2 Odmeňovanie v zákone.....	34
1.4.3 Systémy odmeňovania .....	39
1.4.4 Trendy v odmeňovaní .....	39
2. Analýza súčasného stavu.....	43
2.1 Základná charakteristika analyzovanej spoločnosti.....	43
2.1.1 Logo spoločnosti.....	43
2.1.2 Organizačná štruktúra .....	43
2.1.3 Informácie o spoločnosti .....	44
2.1.4 História banky .....	45



2.2	Motivačný systém .....	46
2.2.1	Bankové produkty .....	46
2.2.2	Platené voľno pred svadbou .....	46
2.2.3	Príspevok pri narodení dieťaťa.....	46
2.2.4	Deň voľna pre oteckov .....	47
2.2.5	Benefit pre mamičky .....	47
2.2.6	Prvý nástup do školy .....	47
2.2.7	Práca z domu.....	47
2.2.8	Multisport karta .....	47
2.2.9	Príspevok pri pracovnom výročí.....	48
2.2.10	Životné jubileum .....	48
2.2.11	Pracovné voľná nad rámec zákona .....	48
2.2.12	Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti.....	48
2.2.13	TR Karta – stravenka bez papierov.....	49
2.2.14	Príspevok zo sociálneho fondu.....	49
2.2.15	Príspevok na rekreáciu .....	49
2.2.16	Príspevky sociálnej pomoci .....	50
2.2.17	Príspevok pri dlhodobej PN.....	50
2.2.18	Doplnkové dôchodkové sporenie (3. pilier dôchodkového sporenia) .....	50
2.3	Systém odmeňovania.....	51
2.3.1	Typy miezd .....	51
3.	Výskum v spoločnosti.....	56
3.1	Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia.....	57
3.1.1	Všeobecné informácie.....	57
3.1.2	Spokojnosť zamestnancov a motivácia .....	61
3.1.3	Odmeňovanie a benefity.....	73
3.2	Hodnotiaci list .....	80
4.	Vlastné návrhy riešenia.....	84
4.1	Zvýhodnené paušály pre osobné účely .....	85
4.2	Zrušenie Multisport karty.....	85
4.3	Prostredie.....	86
4.4	Preventívne prehliadky v súkromných zariadeniach .....	87
4.5	Príspevok na životné poistenie zamestnancov .....	88
4.6	Životné jubileum .....	90

4.7	Výuka CJ .....	91
4.8	Zvýšenie voľna nad rámec zákona .....	92
4.9	Stravovacia karta.....	94
4.10	Starostlivosť o zdravie – ovocie, vitamíny.....	95
4.11	Odmeny za pracovné výkony .....	96
4.12	Teambuildingové aktivity .....	97
4.13	Časový odhad zavedenia návrhov.....	99
4.14	Zhrnutie.....	99
	Záver.....	101
	Zoznam použitej literatúry.....	103
	Zoznam použitých skratiek a symbolov .....	108
	Zoznam grafov.....	109
	Zoznam obrázkov .....	110
	Zoznam tabuliek.....	111
	Zoznam príloh .....	113

## ÚVOD

Najväčšou výzvou dnešných podnikov je neustále zvyšovanie svojej efektívnosti. Podmienkou efektívnosti a úspešnosti sú hlavne kvalitní a spokojní zamestnanci, ktorí sú dostatočne motivovaní urobiť pre firmu všetko.

Za posledné roky sa prístup k ľudským zdrojom výrazne menil. Kým v minulosti firmy nekládli veľký dôraz na kvalitné prepracovanie systému spokojnosti a motivovania zamestnancov, v dnešnej dobe je to téma číslo 1. Každý človek chce robiť to, čo ho baví a zaujíma. Ak takúto prácu nájde prejaví sa to na jeho spokojnosti v pracovnom, no najmä osobnom živote. Ak sú tieto dve oblasti vybalansované, tak zvládanie stresu je jednoduchšie a nezasiahne to človeka tak hlboko.

Ľudské zdroje môžeme považovať za jednu z najdôležitejších častí podniku. Dnes podnikom nestačí mať len dobré hospodárske výsledky, služby a technológie na vysokej úrovni, ale potrebuje mať lojálnych a spokojných zamestnancov. Ak sú zamestnanci spokojní a dostatočne motivovaní, prinášajú do firmy svoje nápady a inovačné myšlienky. To posúva firmu výrazne vpred a navyše každý človek je pre firmu jedinečný a taktiež veľkou konkurenčnou výhodou.

Zamestnanci trávajú v práci väčšinu svojho času a ten mnohokrát výrazne ovplyvňuje aj ich súkromný život. Z tohto dôvodu je podstatné, aby človek našiel spokojnosť aj napriek vzniknutým problémom. To je možné cez uspokojenie fyziologických, psychologických potrieb, ale aj potrieb seberealizácie. Vhodná motivácia je silou, ktorá ženie človeka vpred.

Foriem motivácie a odmeňovania je mnoho. Najpoužívanejšou formou je mzda zamestnancov, ale taktiež netreba zabúdať na rôzne formy benefitov a bonusov, ktoré sú pre zamestnanca zaujímavé. A veľa ľudí si vyberá svojho zamestnávateľa aj podľa poskytovaných výhod a možnosti rozvoja.

Avšak spokojnosť nie je daná iba radou benefitov a motivačných nástrojov. Dôležitá je aj príjemná podniková kultúra, klíma, vzťahy na pracovisku s nadriadenými, ale aj kolegami.

Každý zamestnanec má iné potreby a predstavy, preto je nutné, aby podniky mali dobre prepracovaný motivačný a odmeňovací systém. Je potrebné poznať individuálne faktory motivácie.

## **CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

Hlavným cieľom tejto práce je na základe teoretických znalostí a informácií o firme navrhnuť zmeny v motivačnom a odmeňovacom systéme. Tieto zmeny by mali viesť k zvýšeniu spokojnosti a menšej fluktuácii zamestnancov.

Medzi čiastkové ciele patrí:

- zmapovanie literárnej rešerše na danú oblasť
- predstavenie spoločnosti
- vypracovanie a zhodnotenie výskumu medzi zamestnancami

Diplomová práca sa skladá z 3 hlavných častí: teoretická, analytická a návrhová časť. V teoretickej časti popíšem základnú terminológiu potrebnú pre vypracovanie mojej práce. Popíšem potrebné znalosti ohľadom spokojnosti zamestnancov, spôsobe získavania informácií o spokojnosti zamestnancov. Následne popíšem, čo je to motivácia, teórie motivácie, jej typy a druhy, najčastejšie formy, efektívnu motiváciu a ako ju udržať. V závere prvej časti bližšie vysvetlím definície a pojmy týkajúce sa odmeňovania.

V druhej časti, nazvanej analytická časť, predstavím vybraný podnik, na ktorý svoje teoretické znalosti aplikujem a prostredníctvom prieskumu získam potrebné dáta.

Posledná, návrhová, časť je zameraná na konkrétne návrhy a opatrenia na zlepšenie situácie, ktoré spoločnosti odporučím a vykalkulujem na základe výsledkov z analytickej časti.

# 1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V tejto časti práce popíšem základné teoretické poznatky potrebné k vypracovaniu diplomovej práce. Budem sa venovať 4 základným oblastiam: ľudské zdroje, spokojnosť zamestnancov, motivácia a odmeňovanie. Vymenované pojmy popíšem z rôznych hľadísk a zhodnotím ich prínosy. Všetky informácie sú čerpané nielen z odbornej českej a zahraničnej literatúry, ale aj od odborníkov na zvolenú problematiku a zo zákonov.

## 1.1 Ľudské zdroje

Pojem ľudské zdroje má mnoho pohľadov vedcov a odborníkov. Avšak presná definícia tohto pojmu neexistuje. Jednotlivé teórie a definície sa vyvíjali v rôznych modeloch. V nasledujúcich podkapitolách definujem pojem ľudských zdrojov a ich riadenie, pokroky v poslednom období a nakoniec modely riadenia ĽZ.

### 1.1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Pojmy riadenie ľudských zdrojov a ľudské zdroje čiastočne nahradili termín personalistika v zmysle označenia procesov týkajúcich sa riadenia ľudí v podnikoch [1]. Pojmom ľudské zdroje označujeme ľudí, ktorými firma disponuje a pomocou nich dosahuje ciele. Zamestnanci v organizácií tvoria tzv. ľudský kapitál, kde zaraďujeme znalosti, schopnosti a zručnosti, ktoré sú pre organizáciu potrebné. Tieto schopnosti sa rozvíjajú prostredníctvom interakcií v organizácií aj mimo nej. Rozhodujúci význam ĽZ pre úspech je nespochybniteľný. Každá firma potrebuje dostatok schopných a motivovaných ľudí, pretože tieto 2 veci určujú ich výkon. Správne motivovaní a schopní ľudia odlišujú firmu od konkurencie a zaisťujú jej dlhodobú prosperitu a konkurenčnú výhodu [2]. Pojem riadenie ľudských zdrojov podlieha neustálym zmenám, ktorým musia manažéri denne čeliť. Je potrebné, aby reagovali s využitím postupných, ale významných zmien v praxi, vízii a poslaní riadenia ľudských zdrojov.

Riadenie ĽZ je definované ako strategický a logický prístup k riadeniu toho najdôležitejšieho a najcennejšieho, čo spoločnosť má a to ľudí, ktorí prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. Ďalší autor tvrdí, že sa to dá považovať za súbor vzájomne prepojených politik vychádzajúcich z určitej ideológie a filozofie.

Následne uvádza aspekty ich zmysluplného riadenia:

1. zvláštna a špecifická konštelácia presvedčení a predpokladov
2. strategické podnety poskytujúce informácie pre rozhodovanie o ĽZ
3. ústredná rola líniových manažérov
4. spoliehanie sa na sústavu k formovaniu zamestnaneckých vzťahov [1]

Iní autori tvrdia, že riadenie ĽZ je definované ako koncept zahrňujúci 2 prístupy:

1. tvrdý prístup (zameranie na riadenie výkonu a dôraz kladie na inštrumentálny prístup)
2. mäkký prístup (zameriava sa na posilnenie postavenia, motiváciu a dôveru pri jednaní so zamestnancami) [3]

Viacere výskumy potvrdzujú, že všetky modely zvyčajne kombinujú princípy s tvrdým aj mäkkým prístupom. V nasledujúcej časti práce sú popísané najznámejšie modely riadenia ľudských zdrojov v podniku.

### **1.1.2 Pokroky v oblasti ĽZ za posledné tisícročie**

V článku autor popisuje, že v novom tisícročí je nevyhnutné pri stúpajúcej zodpovednosti managementu nahrazenie konceptu „Riadenia ľudských zdrojov“ pojmom „Riadenie ľudí“. Zamestnanci by mali byť považovaní za ľudí, nie za zdroj organizácie k dosahovaniu zisku. Taktiež by mali byť pravidelne angažovaní do podnikania a zodpovední za konečný výsledok. Zodpovednosť znamená, že každý zamestnanec má a využíva nutné informácie, zručnosti a znalosti, ktoré nakoniec vedú k úspechu. Tým viac sa zastáva názor, že hlavnými zákazníkmi firmy sú všetci jej zamestnanci. Teória Chiavenata objasňuje všeobecnejšie použitie externých techník marketingu v organizáciách, pričom primárnym cieľom je informovanosť zamestnancov o jej cieľoch a filozofií. Taktiež je potrebné, aby oni reagovali prostredníctvom programov a organizácia im pomohla k splneniu vlastných cieľov, kedy sa pracovníci cítia ako súčasť firmy. Táto zmena vysvetľuje koncept, kedy nie sú zamestnanci považovaní za komponenty produkčného systému, ale za ľudské bytosti [4]. Je nepochybne pravdou, že za posledné milénium sa celkový postoj k ľudským zdrojom nespočetnekrát menil. V minulosti boli zamestnanci vo firmách skutočne braní len ako určitá časť celého systému, ktorá firme vytvára zisk. No v posledných rokoch viaceré firmy majú snahu

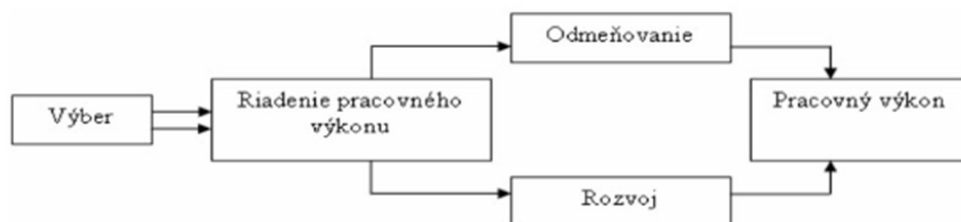
zmeniť svoje zmýšľanie a mnohým z nich sa to aj podarilo. Z vlastnej skúsenosti a rozhovorov z ľuďmi v okolí viem, že prístup k zamestnancom sa skutočne zmenil. Pracovníci v niektorých firmách sa cítia v práci ako jedna rodina, ktorej sú súčasťou radosti aj starosti. Tento pohľad sa mi páči, že manažéri a vedenie podnikov si uvedomuje, že je nutná znalosť zamestnancov o cieľoch, hodnotách a filozofií spoločnosti tak isto ako dosahovanie výsledkov ako firmy, tak aj jednotlivca.

### 1.1.3 Modely riadenia LZ

#### Model zhody

Tento model je jeden z prvých a vytvorila ho Michiganská škola. Jej predstavitelia zastávali názor, že systém LZ a štruktúra organizácie by mali byť riadené spôsobom, ktorý je v súlade so stratégiou organizácie. A taktiež, že existuje cyklus LZ, ktorý tvoria 4 procesy nachádzajúce sa vo všetkých podnikoch:

- výber – spájanie existujúcich LZ s pracovnými miestami
- hodnotenie – riadenie pracovného výkonu
- odmeňovanie – systém odmeňovania je jedným z najviac nedostatočne využívaných a zle vykonávaných nástrojov stimulácie výkonu, musí odmeňovať ako krátkodobé aj dlhodobé výsledky
- rozvoj – rozvíjanie vysoko kvalifikovaných pracovníkov [1]



Obrázok 1: Model zhody  
Zdroj: [1]

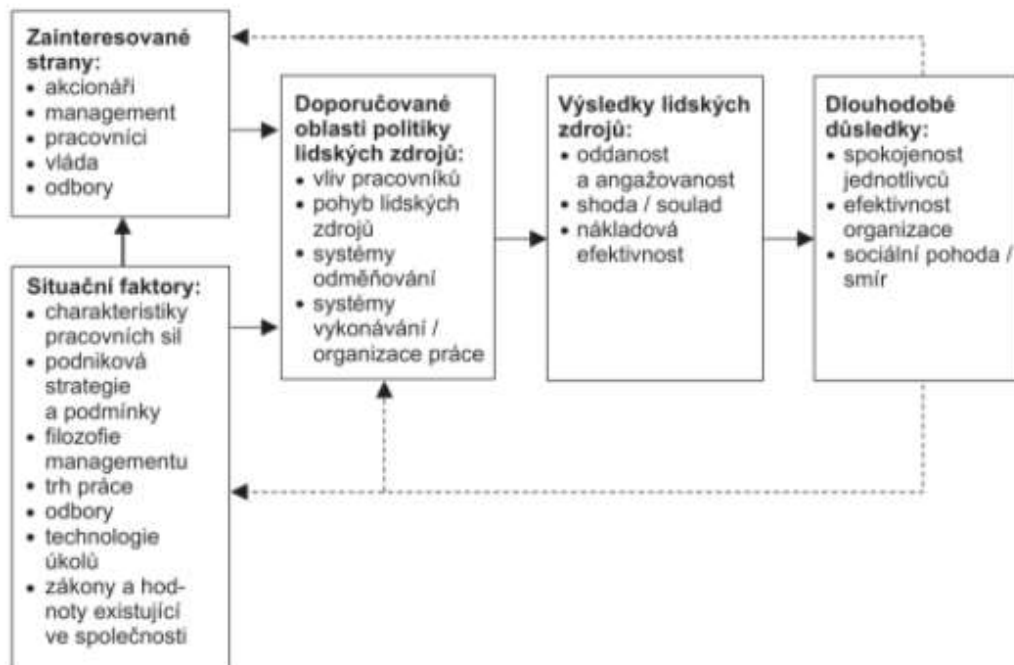
#### Harvardský model

Je to jeden z najvýznamnejších a najvplyvnejších modelov. Tento systém ukazuje iné poňatie celej problematiky a bol zavedený Michaelom Beerom s kolegami na Harvardskej univerzite. Vychádza z presvedčenia, že doterajšie problémy môžeme vyriešiť. Autori ako prví zdôraznili zásadu, že je to záležitosť líniových manažérov.

Taktiež konštatovali, že toto riadenie zahrňuje všetky rozhodnutia a kroky managementu, ktoré ovplyvňujú povahu vzťahov medzi organizáciou a jej pracovníkmi. Upozorňujú na to, že riadenie LZ má 2 charakteristické rysy:

- Líniovní manažéri akceptujú svoju väčšiu zodpovednosť za zabezpečovanie prepojenosti stratégie konkurencieschopnosti a personálnej politiky
- Poslaním personálneho útvaru je formulovať politiku a zásady, ktorými sa riadia všetky personálne činnosti tak, aby sa viac vzájomne podporovali [1]

Model pracuje s 5 zložkami: záujmy zainteresovaných strán, dlhodobými dôsledkami, výsledkami HR, doporučenými oblasťami politiky HR a zainteresovanými stranami (viz.Obrázok 2: Harvardský model).



Obrázok 2: Harvardský model

Zdroj: [1]

Tento model mal na teóriu a prax riadenia LZ významný vplyv. Podľa môjho názoru je to jeden z najlepšie definovaných modelov a má významný vplyv. Nakoľko aj v dnešnej dobe manažéri v európskych podnikoch riešia riadenie ľudských zdrojov iba sporadicky a touto tematikou sa zaoberajú najmä firemní personalisti je zjavné, že model je hlavne z amerického prostredia, kde takáto spolupráca podľa názorov viacerých ľudí funguje. Taktiež považujem za správne tvrdenie, že každý vzniknutý problém je možné vyriešiť, keď tieto 2 pozície spolupracujú, čo im umožňuje nájsť lepšie a efektívnejšie riešenia.



## **Warwický model**

V Európe je používanější tzv. Warwický model politických a procesných väzieb, vytvorený britskými teoretikmi Hendrym a Pettigrewom. Ako uvádza ďalšia autorka tento model demonštruje, ako môžu mať organizácie svoje vlastné postupy, ako sa môže ich manažment uberať vlastnou cestou a napriek tomu dosahovať tie isté konečné strategické výsledky. Úlohou v rámci realizácie zmien je napr. angažovať vrcholový manažment, udržanie iniciatívneho správania, optimálne využitie moci aj autority či iniciovanie zmien informačného systému. Warwický model síce vychádza z Harvardského modelu, avšak významne rozšíril jeho prvky. Je tu detailnejší popis vnútorného a vonkajšieho kontextu v celkovom komplexe organizácie. Model skúma, ako sa riadenie ľudských zdrojov prispôsobuje zmenám. Identifikuje dôležité faktory prostredia, ktoré vplývajú na riadenie ľudských zdrojov. Rozhodujúcimi nosnými piliermi riadenia ľudských zdrojov je podľa autorov modelu lepší popis štruktúr a tvorba stratégie v komplexe organizácií ako i detailnejší popis rámca potrebného pre ich pochopenie [5]. Taktiež zakomponovanie a obohatenie modelu o ďalšie prvky umožnilo lepšiu aplikáciu v európskych podmienkach aj keď to stále nie je úplne používané.

Jeden z prispievateľov v oblasti riadenia LZ vysvetľuje tento model ako „*rámec zameraný na dosiahnutie výkonu a rastu spoločnosti dosiahnutím vhodnej rovnováhy medzi interným a externým kontextom s využitím kontextu a obsahu LZ, ktoré sa prispôbujú zmenám v procese*“.

## **Schulerov model 5-Ps**

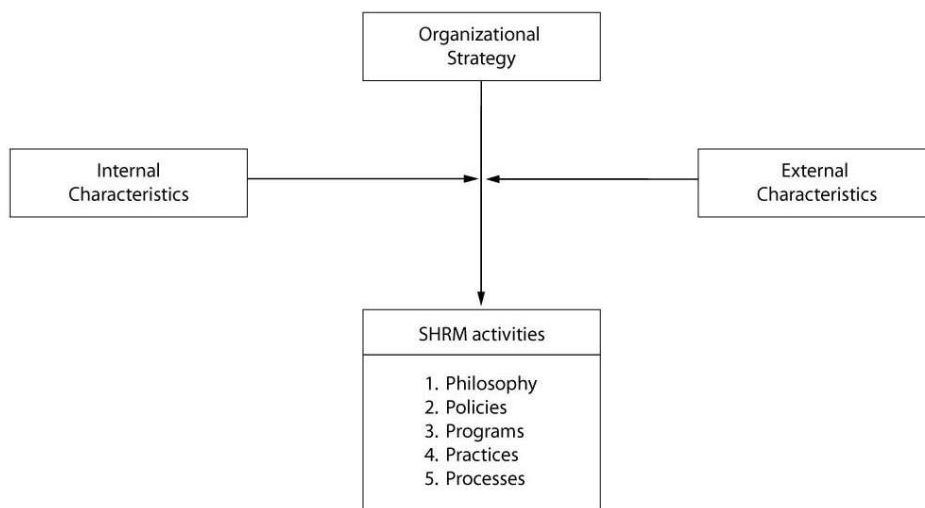
Model 5 - P strategického riadenia LZ je novým modelom od autora Schulera a tvorí ho 5 činností v oblasti ľudských zdrojov so strategickým zvýraznením významu stratégie.

- Filozofia ľudských zdrojov - vyjadruje celkový prístup organizácie k ľudským zdrojom, úlohe ľudských zdrojov pri dosahovaní úspechu organizácie a filozofiu riadenie ľudských zdrojov v organizácii
- Politika ľudských zdrojov – predstavuje zásady vytvárania a uplatňovania programov a praxe v oblasti ľudských zdrojov v súlade so strategickými cieľmi organizácie

- Program ľudských zdrojov – umožňujú presadzovať a usmerňovať potrebné organizačné zmeny v oblasti ľudských zdrojov, nevyhnuté na dosahovanie strategických cieľov organizácie
- Prax ľudských zdrojov – ide o reálnu prax pri riadení pracovného výkonu, vzdelávaní, odmeňovaní či osobnom rozvoji zamestnanca
- Procesy ľudských zdrojov – pokrývajú formálnu metodiku, postupy a metódy nevyhnutné na dosahovanie strategických cieľov v oblasti LZ [5], [6]

Okrem 5 P modelu zahŕňa aj niektoré ďalšie zložky:

1. organizačná stratégia – zdôrazňuje proces identifikácie strategických obchodných potrieb a poskytuje im špecifické vlastnosti
2. vnútorné charakteristiky – kultúra, podnikanie môže ovplyvniť činnosti organizácie
3. vonkajšie charakteristiky – zaraďujeme tu stav ekonomiky – tieto faktory môžu ovplyvniť kritické faktory úspechu v podnikaní
4. strategické obchodné potreby – môžu byť vyjadrené v prehláseniach o poslaní a vízií firmy a následne prevedené do strategických obchodných cieľov [6]



**Obrázok 3: Schulerov model 5 P**

Zdroj: [6]

Ako môžeme vidieť na Obrázok 3: Schulerov model 5 P, posledná zložka modelu obsahuje 5 základných činnosti LZ, ktoré boli vymenované a popísané vyššie.

## Ulrichov model

Tento model bol predstavený Davom Ulrichom „otcom moderného HR“. Model rozdeľuje všetky funkcie LZ do 4 rolí: strategický partner, agent zmeny, administratívny expert a zamestnanec. Na rozdiel od predchádzajúcich modelov zameriavajúcich sa na procesy a funkcie, tento sa zameriava na ľudí a ich role vo firme [3].

Tabuľka 1: Ulrichov model

<p><b>Strategický partner</b></p> <p>Vylepšuje a uvádza do súladu stratégie s obchodom. Pomáha líniovým manažérom pri riešení organizácie, ľudí a problémov súvisiacich so zmenami. Prispieva k strategickému rozhodovaniu tímu. Podporuje systémové myslenie zamerané na zákazníkov. Strategicky riadi rozvoj pracovných síl.</p>	<p><b>Agent zmeny</b></p> <p>Rozumie kultúre organizácie a tomu, čo je skutočné a neskutočné. Inštitucionalizuje schopnosť zmeny v organizácií. Pomáha líniovým manažérom viesť a zjednodušovať zmeny. Pôsobí ako konzultant v oblasti efektivity organizácie a vylepšuje rozvoj.</p>
<p><b>Administratívny expert</b></p> <p>Vytvára a dodáva efektívne HR procesy a služby šité na mieru jedinečným obchodným potrebám. Spravuje ľudí a náklady s spojené s LZ. Zaisťuje interné a externé zameranie na zákazníka.</p>	<p><b>Šampión zamestnancov</b></p> <p>Stratégia zmien a pomôcok implementujúcich opatrenia, ktoré zlepšujú ľudský kapitál. Pomáha budovať pracovné sily. Zaisťuje rozumné, morálne a nestranné procesy a postupy ľudí.</p>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [7]

Na základe informácií, ktoré som sa dozvedela z článkov a konzultácie so zamestnancom personálneho oddelenia som si vytvorila vlastný názor. Z môjho pohľadu je prakticky využiteľný a vhodný Harvardský model, ktorý zapája do riadenia LZ aj manažérov. Na druhej strane to však v praxi nefunguje, nakoľko manažéri tvrdia, že majú veľa svojej práce a nemajú čas zaoberať sa riadením zamestnancov z personálneho hľadiska. Z tohto dôvodu sa mi páči posledný spomenutý Ulrichov model, ktorý berie celú problematiku z inej strany – triedi a definuje zamestnancov podľa ich roli, ktoré zastupujú.

## **1.2 Spokojnosť zamestnancov**

Pôžitok z práce predstavuje jednu z najzložitejších oblastí, ktorej čelia dnešní manažéri v prípade svojich zamestnancov. Mnohé štúdie preukázali neobvykle veľký vplyv spokojnosti v práci na motiváciu zamestnancov, zatiaľ čo miera motivácie má vplyv na produktivitu, a teda aj na výkon organizácii. Rôzni autori majú rôzne prístupy k definovaniu uspokojenia z práce [8].

Hoppock tvrdí, že uspokojenie je akákoľvek kombinácia psychologických, fyziologických a environmentálnych okolností, ktoré umožňujú človeku povedať, ako je spokojný so svojou prácou [8].

Vroom sa v jeho definícii na spokojnosť zameriava na rolu zamestnanca na pracovisku. Tak definuje uspokojenie z práce ako efektívnu orientáciu zo strany jednotlivcov voči obsadeniu pracovných rolí [8].

Podľa môjho názoru je najlepšia definícia od Spectora, ktorá je zároveň aj najviac využívaná a citovaná. Je pravda, že spokojnosť zamestnancov je súhrn všetkých pocitov, ako pozitívnych tak aj negatívnych. Každý zamestnanec chce, aby na základe svojho cítenia dosiahol čo najväčšie uspokojenie svojich očakávaní.

### **1.2.1 Faktory pracovnej spokojnosti**

V tejto časti práce popíšem existujúce faktory pracovnej spokojnosti, ktorými sú pracovné prostredie, sociálne vzťahy v organizácii a štýl vedenia. Najdôležitejším z nižšie vymenovaných faktorov sú už dlhodobo vzťahy medzi zamestnancami navzájom a zároveň aj s vedením podniku. V prípade, ak sú tieto väzby negatívne, zamestnanci sú výrazne ovplyvnení svojimi pocitmi a atmosférou na pracovisku a nie sú schopní vydávať maximálny výkon.

#### **1.2.1.1 Pracovné prostredie**

Tento pojem môžeme definovať ako súhrn materiálnych podmienok, vybavenie pracoviska, ktoré spolu s ďalšími podmienkami (organizáciou práce, spoločenskými podmienkami) ovplyvňujú pracovníka v priebehu pracovného procesu. Nevhodné prostredie núti zamestnancov vynakladať viac úsilia na prekonanie týchto vplyvov. Pri dlhodobom pôsobení týchto vplyvov môže dôjsť k poškodeniu jedinca [9].

### **1.2.1.2 Sociálne vzťahy v organizácií**

Sociálne vzťahy v organizácií charakterizujú hodnoty, normy a vzory jednania. Táto definícia vymedzuje existujúce vzťahy v organizácií ako odraz organizačnej kultúry. Sociálne vzťahy ovplyvňujú jednanie managementu ale aj jednotlivých pracovníkov [10].

### **1.2.1.3 Štýl vedenia**

Štýl vedenia manažéra ovplyvňuje metódy jeho kontrolnej činnosti. Kontrolovanie predstavuje významný informačný zdroj poznatkov o ľuďoch, ktoré manažéri využívajú na zabezpečenie správneho vedenia a rozhodovania. Vedúci využívajú v praxi najčastejšie kombináciu všetkých nižšie vymenovaných štýlov, ale 1 z nich vždy výraznejšie prevažuje [11].

#### **1. Autoritatívny štýl**

Pri jeho uplatňovaní manažéri kladú vysoké nároky na stanovené úlohy a neberie sa takmer vôbec do úvahy zameranie manažéra na ľudí. Pri nesplnení daných úloh sú v očiach manažéra vinní práve zamestnanci. Pri tomto type riadenia je na zamestnancov vyvíjaný obrovský tlak a nepracujú dostatočne výkonne. Keďže komunikácia na pracovisku je jednosmerná, zamestnanci sa často neodvážia vysloviť svoj názor pod hrozbou trestov a postihov. Typ tohto štýlu je vhodný v krízových situáciách, kedy je treba razantný, jednoznačný prístup a jasné pokyny pre zamestnancov [12]. Tento štýl riadenia sa najčastejšie používa pri príchode nového vedúceho pracovníka do firmy, kedy nepozná dostatočne podriadených a ich správanie. Prípadne je tento druh využívaný v kolektívoch, kde podriadení nerešpektujú vedenie a robia veci po svojom. V takom prípade vedenie prejde krátkodobo do autoritatívneho štýlu, aby ukázalo zamestnancom hranice.

#### **2. Liberálny štýl**

Zamestnanci, ktorých vedie liberálny vodca, vychádzajú so svojim lídrom kamarátsky, podriadení môžu robiť rozhodnutia, ktoré sami uvážia za dôležité, všetky rozhodnutia sú pre neho správne. Manažér podriadených oboznámi s tým, čo treba urobiť, bližšie nešpecifikuje, ako treba prácu urobiť, nedohliada na výkony, čo vedie k zníženej produktivite práce. Tento typ štýlu býva úspešný len málokedy, pretože manažér sa nesústreďuje ani na splnenie úlohy organizácie, ani sa neorientuje na ľudí. Preto sa kolektívy vedúce liberálnym vodcom často rozpadávajú, pretože nedozerá na nich žiadna

autorita [12]. Tento štýl považujeme za použiteľný iba v malých a rodinných podnikoch, kde nie sú výrazne oddelené vzťahy nadriadenosti a podriadenosti.

### **3. Demokratický štýl**

Manažér kladie veľký dôraz na vybudovanie vzťahov v podniku a na splnenie úloh organizácie. Pracovníci v organizácii sú správne motivovaní, hlavne zapojením, nemusia sa báť vysloviť svoj názor. Výsledkom práce demokratického vodcu je výborná pracovná klíma, pracovníkov baví chodiť do práce, pretože medzi nimi vládne dôvera a dobré medzilidské vzťahy. Priateľská atmosféra vytvorená na pracovisku vedie k zvýšenej produktivite práce aj v dôsledku toho, že manažér dozerá na činnosť v hlavných fázach plnenia úloh. Tým že pracovníci sú optimálne kontrolovaní, dochádza v organizácii u podriadených k lepšiemu plneniu si svojich povinností. Nevýhodou tohto štýlu je časová náročnosť k získaniu konsenzu a rozhodovaniu [12]. V konečnom dôsledku býva často najúspešnejší zo všetkých štýlov, pretože prebúdza silnú motiváciu k spolupráci a umožňuje efektívne využitie schopností väčšiny členov skupiny.

#### **1.2.2 Podniková kultúra**

Jednoduchá definícia kultúry je: ako sa veci okolo nás dejú alebo čo je a nie je prijateľné, čiže aké správanie a jednanie je vítané a aké je potláčané. Podrobnejšia definícia je: „*Súhrn zvyklostí, hodnôt, politiky, dôvery a postojov, ktoré vytvárajú podmienky jednania a myslenia v podniku*“. Kultúru posilňuje systém rituálov, komunikačných vzorcov, neformálnych skupín, očakávané vzorce správania a dodržiavania určitých psychologických zmlúv [13]. Niektoré literatúry uvádzajú pri definícii tohto pojmu aj oblasti ako základné hodnoty, výhody a nevýhody firmy napríklad formou relaxačnej miestnosti a meradlo, ktorým by mali vnímať spoločnosť všetci ľudia. No význam podnikovej kultúry je oveľa viac ako len atmosféra na pracovisku.

Vďaka silnej firemnej kultúre zamestnanci chápu výsledky a správanie, ktoré sú od nich očakávané a konajú podľa toho. Niektoré spoločnosti majú kultúru, ktorá kladie dôraz na účasť zamestnancov na všetkých úrovniach, zatiaľ čo v iných podnikoch sa oceňuje formálne, tradičné alebo hierarchické riadenie. Keď pracujete v spoločnosti s tradičným štýlom riadenia, vaše pracovné povinnosti budú jasne definované, ale nie je tam možnosť postupu. Na menej formálnom pracovisku majú zamestnanci často čas na to, aby prevzali nové projekty a doplnkové úlohy [14].

### **1.2.3 Podniková klíma**

Manažment podniku zodpovedá aj za vytváranie prostredia, v ktorom sú ľudia motivovaní pracovať ochotne a efektívne. Podniková klíma sa týka morálky, atmosféry, pocitu spolupatričnosti, partnerstva a vedomia hodnoty firmy. Zatiaľ čo podniková kultúra popisuje vlastnosti firmy, klíma vypovedá o tom, čo si o nej myslia zamestnanci. Klíma je vnímanie firmy zamestnancami a je to trvalá hodnota vnútorného prostredia. Zamestnanci ho vnímajú a ovplyvňuje ich správanie, môžeme ho popísať charakteristickými rysmi daného podniku [13].

### **1.2.4 Meranie spokojnosti**

Medzi metódy skúmania spokojnosti zamestnancov sa najčastejšie využíva ústny rozhovor či písomný dotazník. Záleží na veľkosti organizácie a vzťahoch na pracovisku, aký typ merania sa využije, aby priniesol čo najväčší úspech a prínos.

Ústny rozhovor si vyžaduje vysokú profesionalitu zo strany pýtajúceho. Rozhovor musí byť starostlivo pripravený, mal by mať presne stanovenú formuláciu otázok a ich poradie, aby mohol byť použitý u všetkých zamestnancov jednotne, čo uľahčí vyhodnotenie získaných údajov. Výhodou je, že pýtajúci sa môže presvedčiť o správnom pochopení otázky, prípadne nezrovnalosti ozrejmiť. Na druhej strane však zamestnanci nemusia byť úprimní a svoje odpovede môžu prispôbovať do takej podoby, o akej si myslia, že bude vyhovovať pýtajúcemu [15].

Z tohto dôvodu sa pri skúmaní pracovnej spokojnosti využíva častejšie písomný dotazník. V porovnaní s rozhovorom je lacnejší, anonymný, umožňuje získať údaje od väčšieho počtu respondentov za kratší čas, ľahšie sa udržuje pod kontrolou, ale je menej spoľahlivý a má nižšiu návratnosť. Podmienkou získania požadovaných informácií dotazníkom je jeho starostlivá príprava a vhodné je zrealizovať predprípravný (skúšobný) prieskum na overenie dotazníka [15].

### 1.3 Motivácia

Motivácia je súbor faktorov, ktoré stimulujú a priamo vedú ľudí k zvýšeniu ich úsilia za účelom dosiahnutia cieľov. Toto slovo pochádza z latinského slova movere, čo znamená pohyb. Všeobecný pojem obsahuje: pranie, potreby a túžby jednotlivca realizovať ich v práci alebo mimo nej. Firmy zamestnávajú veľké množstvo ľudí s rôznymi túžbami a praniami, ktoré nie je jednoduché uspokojiť. Rozdiel medzi motiváciou a motivátormi je významný. Motivácia je nevyhnutná a motivátory sú prostriedkom k uspokojeniu potrieb [16].

Z hľadiska organizačnej teórie a praxe je ľudský faktor vnímaný prostredníctvom 2 konceptov: riadenia ĽZ a rozvoja ĽZ. Aj napriek tomu, že sa jedná o súvisiace a kompatibilné pojmy, je pravda, že kategória riadenia ĽZ sa do istej miery líši od stratégie rozvoja ĽZ. Rozvoj sa zaoberá kontinuálnym vylepšovaním do budúcnosti, kým pri riadení ide najmä o aktuálnu situáciu a snahu o udržanie po určitú dobu [16].

Motivácia zamestnancov posilňuje ich pracovné nasadenie, zodpovednosť a iniciatívu, avšak nie automaticky. Každý kto pracuje s ľuďmi by mal mať záujem o zvyšovanie motivácie svojich podriadených, avšak pre mnohých vedúcich je to náročné [17]. Správny manažér by mal vedieť, ako správne a efektívne motivovať svojich podriadených, aby nechodili do práce len kvôli peniazom, ale aj z vlastného presvedčenia, že má ich výkon zmysel. Je dôležité, aby poznal správne faktory motivácie každého zamestnanca a motivácia mala by sa opierať o uspokojovanie potrieb podľa amerického psychológa Maslowa, ako definuje nespočetne veľa druhov literatúry.

Tento model vychádza z toho, že potreby majú hierarchickú povahu (vid'. Obrázok 4: Hierarchia potrieb) a je potrebné ich uspokojovať postupne [18].





Obrázok 4: Hierarchia potrieb  
Zdroj: [19]

- Potreby fyziologické – mzda za prácu
- Potreby istoty – pracovné podmienky a prostredie pracoviska
- Potreby sociálne – atmosféra na pracovisku a sociálne kontakty, ktoré práca umožňuje
- Potreby uznania – ocenenie, rešpekt, pozornosť
- Potreby sebarealizácie – získavanie nových skúsenosti, kreativita, riešenie problémov [18]

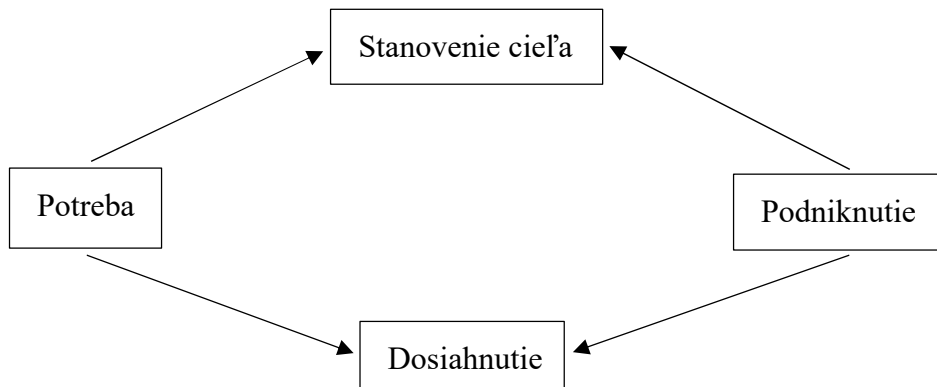
### 1.3.1 Proces motivácie

Motivácia sa týka faktorov, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa určitým spôsobom správali. Podľa Arnolda existujú 3 zložky motivácie:

- Smer – čo sa osoba pokúša robiť
- Úsilie – s akou snahou sa do toho púšťa
- Vytvrlosť – ako dlho sa o to pokúša [20]

Dobre motivovaní ľudia sú tí s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky, ktoré sú od nich očakávané, že povedú k cieľu. Avšak väčšina ľudí potrebuje byť motivovaná zvonku. Organizácia poskytuje mnoho stimulov, odmien a príležitostí vzdelávania a rastu, prostredníctvom ktorých môže byť zamestnanec motivovaný. Model motivácie súvisí s potrebami (viz.

Obrázok 5: Model motivácie) [20].



**Obrázok 5: Model motivácie**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [20]

Tento model naznačuje, že motivácia je iniciovaná zistením potrieb. Tie vytvárajú pranie niečo dosiahnuť alebo získať. Potom sú stanovené ciele, o ktorých sa predpokladá uspokojenie potrieb a pranií. Tam sa volia cesty, ktoré majú viesť k dosiahnutiu stanovených cieľov [20].

### 1.3.2 Druhy motivácie zamestnancov

Motiváciu zamestnancov môžeme rozdeliť na finančnú a nefinančnú. K finančnej motivácii zaraďujeme plat a iné finančné benefity. U niektorých zamestnancov je výška platu jediným kritériom. Okrem pravidelného fixného ohodnotenia je vhodné pri časovo ohraničených projektoch využívať odmenu za včasné ukončenie úlohy. K nefinančnej motivácii zaraďujeme rôzne kurzy a školenia, flexibilný pracovný čas, starostlivosť o zdravie, teambuildingové aktivity [21].

- Kurzy a školenia – ak si nejaké školenie vyžaduje daná pozícia a firma tieto vedomosti žiada, zamestnanec ho nemusí vnímať ako benefit. V súčasnosti je trendom celoživotné vzdelávanie a kurzy nad rámec pracovnej pozície. Nové možnosti vzdelávania idú ruka v ruku s vývojom nových informačných technológií, medzi ktoré nesporne patrí internet napr. formou e-learningových vzdelávacích systémov.

- Flexibilita pracovného času – tento benefit je lákavý pre tých, ktorí obľubujú pocit voľnosti a nezávislosti. Je dobrý aj pre zamestnancov, ktorí pred alebo po práci majú záujem svoj voľný čas využiť na kurzy a koníčky a tiež napr. pre matky, ktoré sú limitované starostlivosťou o deti.
- Teambuildingové aktivity – v dnešnej dobe sú stále populárne „zážitky“. Benefit zážitku môže byť aj individuálny napr. príspevok na dovolenku, poukaz do reštaurácie, na wellness víkend.
- Starostlivosť o zdravie – zabezpečovanie preventívnych prehliadok v súkromných zdravotníckych zariadeniach, preplácanie posilňovne a rekreačných pobytov, poskytnutie dovolenky navyše, prispievanie na doplnkové dôchodkové a nemocenské poistenie [21].

Z môjho pohľadu by malo byť poskytovanie finančných a nefinančných foriem odmeňovania v každej firme vzájomne doplňujúce. O správnej forme motivácie nesvedčí iba text v inzeráte či firemných materiáloch, ale je nutné, aby to bolo aj v praxi skutočne realizované a zamestnávateľ išiel správnym príkladom každý deň. V takom prípade budú zamestnanci hľadať motiváciu po vzore nadriadeného.

Mnohokrát nastáva problém, že zamestnanec počas skúšobného 3-mesačného obdobia nepocití uje dostatočnú motiváciu zo strany nadriadeného, prípadne nekomunikuje s ním o svojom pocite demotivácie v práci. Táto záležitosť tak spôsobuje zamestnávateľom pomerne veľké problémy, kedy si už myslia, že obsadili danú pozíciu vhodným uchádzačom a ten im po uplynutí skúšobnej doby odíde. Takýto odchod stojí firmy nemalé finančné a časové náklady, kedy sa musí po uplynutí pár mesiacov opakovať celé hľadanie a zaúčanie nového záujemcu nanovo. Mnoho z firiem preto v dnešnej dobe začína poskytovať novo nastúpeným zamestnancom tzv. motivačné príspevky, ak aj po odpracovaní skúšobnej lehoty zotrúva v práci. Zo strany zamestnancov je to čiastočne motivujúce, najmä vtedy, ak ich už na začiatku daná firma zaujala. Ak k tomu firma ešte aj dostatočne motivuje svojich stálych zamestnancov a pravidelne komunikuje o ich názore, danej forme tzv. ghostingu sa môže vyhnúť. Preto sú potrebné aj nefinančné formy motivácie, kedy zamestnanci cítia záujem zo strany podniku.

### 1.3.3 Typy motivácií

Motiváciu môžeme rozlišovať pozitívnu a negatívnu. Ide o formu motívov v rámci slávnej taktiky Otta von Bismarcka na udržanie poriadku medzi ľuďmi, ktoré sa nazývalo metódou „cukru a biča“. Medzi pozitívnu motiváciu tak zaraďujeme všetko, čo dotyčná osoba môže považovať za „odmenu“. Nejedná sa iba o peniaze, či inú hmotnú odmenu. Zaraďujeme tam aj formu vnútorne (interne) vnímaných odmien, akou je morálne uznanie. Negatívna motivácia sa týka toho, čo by sme mohli zaradiť do kategórie „trestov“ [22]. Táto metóda je využívaná vo väčších podnikoch, kedy zamestnanci vedia, kde sú hranice a snažia sa dosiahnuť ten pomyselný „cukor“ a vyhnúť sa „biču“.

Ďalším spôsobom je motivácia primárna a sekundárna. Avšak tu ide len o teoretické rozlíšenie, nakoľko v praxi je motivačná štruktúra človeka oveľa zložitejšia. Jednak podlieha vývinu osobnosti a jeho skúsenostiam v súlade s vrodenými faktormi, no zároveň hrá svoju významnú rolu aj prostredie a situačný kontext. Označením primárna a sekundárna motivácia sa vlastne dotýkame témy „motívov“ – teda konkrétnych pohnútok, ktoré viedli k tomu a tomu správaniu či rozhodnutiu [22].

Možno ešte lepším označením by bola implicitná a deklarovaná motivácia. V praxi tým myslíme, že je jedna vec tvrdiť, prečo chcem niečo spraviť, no skutočný motív môže byť niečo úplne iné. A komplikácia nastáva ešte v tom zmysle, že nie vždy musí ísť o nevedomú, resp. vedomú primárnu motiváciu – čo komplikuje najmä vyvodzovanie spoločenských dôsledkov a viny pri istých udalostiach [22].

Ďalšie známe je rozdelenie motivácie podľa pôvodu na vnútornú a vonkajšiu. Medzi typy motivácie zvonku zaraďujeme odmeny ako napríklad zvýšenie platu, pochvala, povýšenie, ale aj tresty a kritika. Vnútorná motivácia obsahuje faktory tvorené ľuďmi, ktorých následne vedú k určitému správaniu. Faktory sú tvorené zodpovednosťou, autonómiou, príležitosťou rozvíjať a využívať schopnosti a zručnosti. Na rozdiel od vonkajšej motivácie, ktorá má výrazný účinok, pôsobia dlhodobo, pretože sú súčasťou jedinca, nie vnútené zvonku [20]. Z tohto rozdelenia vyplýva, že dôležitejšia je vnútorná motivácia. Ak je tá dobre nastavená, vonkajšia ju už len dopĺňa a spolu poskytujú zamestnancovi spokojnosť na pracovisku.

### 1.3.4 Teórie motivácie

Prístupy k motivácií sú založené na teóriách motivácie. Medzi najvplyvnejšie teórie patria:

- **Teória inštrumentality** – tvrdí, že odmeny alebo tresty (politika cukor a bič) slúžia ako prostriedok k zabezpečeniu vhodného správania.
- **Teória zameraná na obsah = teória potrieb** – tvrdí, že motivácia sa týka podnikaných krokov za účelom uspokojenia potrieb a identifikuje hlavné potreby ovplyvňujúce správanie. Základom je presvedčenie, že neuspokojenie potrieb vedie k napätiu a nerovnováhe. Každé správanie je motivované neuspokojenými potrebami. Avšak nie všetky potreby sú pre danú osobu vždy rovnako dôležité. To závisí na prostredí, v akom človek vyrastal, výchove, doterajšom živote, ale aj súčasnej situácií. Najznámejšie teórie potrieb sú od Maslowa a Herzberga.
- **Teórie zamerané na proces** – zameriavajú sa na psychologické procesy ovplyvňujúce motiváciu, súvisia s očakávaním, cieľmi a vnímaním spravodlivosti. Tieto teórie sú pre manažérov viac využiteľné ako teórie potrieb, pretože poskytujú reálnejší obraz motivovania ľudí. Príslušné procesy sú:
  - o Očakávanie (expektačná teória)
  - o Dosahovanie cieľov (teória cieľov)
  - o Pocity spravodlivosti (teória spravodlivosti) [20]

#### **Maslowova hierarchia potrieb:**

Tvrdí, že ak je naplnená nižšia potreba, tak sa prioritnou stáva potreba vyššia a pozornosť jedinca sa sústreďí na ňu. Avšak potreba seberealizácie nemôže byť uspokojená nikdy. K psychologickému rozvoju dochádza pohybovaním sa smerom hore hierarchiou potrieb. Táto teória má intuitívnu príťažlivosť a má stále značný vplyv. Nebola však overená a je kritizovaná pre jej nepružnosť a nekompromisnosť [20].

#### **Herzbergov dvojfaktorový model satisfaktorov a dissatisfaktorov:**

Tento model nejde v pravom slova zmysle označiť za teóriu potrieb, ale tiež definoval radu ďalších základných potrieb. Bol vypracovaný na základe skúmania zdrojov spokojnosti a nespokojnosti s prácou účtovníkov a technikov. Predpokladalo sa, že človek vie označiť podmienky, pri ktorých je spokojný či nespokojný. Bolo zistené, že popisy „dobrých období“ sa týkali úspechu, uznania, povýšenia. Na druhej strane popis

„zlých období“ sa týkali okolnosti a súvislosti práce (podniková politika, kontrola, vedenie, plat a pracovné podmienky). Na základe toho určil tzv. satisfaktory, ktoré motivujú jedincov k vyššiemu výkonu a dissatisfaktory, ktoré slúžia prevažne k prevencii nepokojnosti so zamestnaním [20].

Tabuľka 2: Teórie motivácie

KATEGÓRIA	TYP	TEORETIK	ZHRNUTIE	DÔSLEDKY
Inštrumentality	Taylorizmus	Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ak robíme 1 vec, vedie to k inej veci</li> <li>• človek bude motivovaný, ak odmeny a tresty budú previazané s jeho výkonom</li> <li>• založená výhradne na vonkajšom pôsobení a nerešpektuje ľudské potreby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokus motivovať ľudí pomocou stimulov</li> <li>• používa sa ako zdôraznenie pre odmeňovanie založené na výkone, avšak len zriedka predstavuje efektívny motivátor.</li> </ul>
Teória zameraná na obsah (potreby)	Hierarchia potrieb	Maslow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hierarchia 5 potrieb: fyziologické, istoty a bezpečia, sociálne, uznania, sebarealizácie.</li> <li>• potreby vyššej úrovne sa objavujú vtedy, keď sú uspokojené nižšie úrovne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuje sa na rôzne potreby ľudí, že uspokojená potreba už nie je motivátorom</li> <li>• poňatie hierarchie nemá praktický význam</li> </ul>
	Dvojfaktorový model	Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uspokojenie z práce ovplyvňujú 2 skupiny faktorov:               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) tie ktoré vnútorne súvisia s prácou (satisfactory)</li> <li>(2) tie, ktoré stoja mimo prácu (hygienické faktory)</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikuje radu základných potrieb (úspech, uznanie, funkčný postup, autonómiu a prácu samu)</li> <li>• ovplyvňuje prístupy k vytváraniu pracovných miest</li> <li>• orientuje pozornosť na vnútornú a vonkajšiu motiváciu</li> <li>• vnútorná motivácia (dlhodobá) = argument pre ponúkanie peňažných aj nepeňažných odmien</li> </ul>

KATEGÓRIA	TYP	TEORETIK	ZHRNUTIE	DÔSLEDKY
Teórie zamerané na proces	Expektačná teória	Vroom, Porter, Lawler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivácia a výkon sú ovplyvnené vnímaným spojením medzi (1) úsilím a výkonom, (2) výkonom a výsledkami, (3) významom výsledkov pre danú osobu</li> <li>• úsilie závisí na pravdepodobnosti, že potom bude nasledovať odmena, ktorá stojí za to</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhodujúca teória pre prístupy k odmeňovaniu, tj. musí existovať väzba medzi úsilím a odmenou, odmena by mala byť dosiahnuteľná a mala by stáť za to</li> </ul>
	Teória cieľa	Locke, Latham	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivácia a výkon sa zlepšia, ak majú ľudia náročné, ale prijateľné ciele a dostávajú spätnú väzbu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytuje argumenty pre procesy riadenia pracovného výkonu, stanovovania cieľov</li> </ul>
	Teória spravodlivosti	Adams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ľudia sú motivovanejší, ak sa s nimi zaobchádza slušne a spravodlivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potreba vytvoriť spravodlivé odmeňovanie a postupy v oblasti zamestnávania ľudí.</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [20]



### **1.3.5 Spojenie spokojnosti zamestnancov a motivácie**

Znalosť človeka poznať faktory, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a motiváciu umožňuje aplikovať nástroje silno ovplyvňujúce správanie jednotlivca a tým podporovať potenciál zamestnancov ku kvalitnej a zodpovednej práci s prihliadnutím na osobné ciele a záujmy celého podniku. Istá spojitosť medzi motiváciou a spokojnosťou tu je. Dobré pracovné podmienky, možnosť kariérneho postupu, finančné ohodnotenie, štýl vedenia, osobnosť vedúceho, alebo pracovný tím, toto všetko môže ovplyvňovať každého jednotlivca, či už pozitívne, alebo negatívne. V mnohých prípadoch si zamestnávateľa myslia, že všetci ich podriadení sú spokojní, no tí to tak nevnímajú. Mnohí z nich sa cítia v práci pod stresom a nátlakom. Poznanie faktorov spokojnosti prípadne nespokojnosti zamestnancov je nutnou podmienkou, aby manažéri mohli správne motivovať a nepreťažovať svojich zamestnancov [15]. Podľa môjho názoru je nevyhnutné, aby každý človek mal vyvážený pomer medzi osobným a pracovným životom a najmä mal tieto dve oblasti výrazne oddelené. Toto oddelenie je dôležité pre spokojnosť v zamestnaní, jednoduchšie zvládanie stresu a vyhýbaniu sa prepracovaniu, ktoré často vedú k vážnym zdravotným problémom a nespokojnosti v práci. Spokojný zamestnanec nehľadá na práci len samé negatíva a aj keď sa objavia problémy, vie ich zvládnuť jednoduchšie a nepodlieha rýchlo stresu a nátlaku.

### **1.3.6 Motivačné techniky**

Vedúci môžu pomáhať motivácií zamestnancov vytvorením dobrého prostredia na prácu, ktoré uspokojí ako ich vnútorné potreby, tak aj nakoniec to prinesie úspech všetkým. Je nevyhnutné, aby títo pracovníci dôkladne sledovali svoje okolie, počúvali, citlivo reagovali na zmeny, potreby a vzájomné vzťahy. Každý zamestnanec má síce iné potreby, no každý vyžaduje priateľské pracovné prostredie a vzťahy s kolegami na pracovisku, dobrého nadriadeného, ktorý ho pochváli pri dobre vykonanej práci, náležitý plat a odmeny [23].

Starnutie populácie v Európe sa stáva demografickým trendom, ktorý odráža rastúci počet starších zamestnancov. V niekoľkých firmách v Slovinsku preto vykonali výskum týkajúci sa motivácie a spokojnosti na pracovisku u zamestnancov rôznych vekových

skupín. Z výskumu sa ukázalo, že obe skupiny zamestnancov sú spokojné, no odlišným spôsobom [24].

Starší zamestnanci sú viac motivovaní flexibilitou, autonómiou, medziľudskými vzťahmi, možnosťou vlastného tempa pri práci, možnosť práce z domu, pochvalou od nadriadeného za dobre vykonanú prácu a najmä nediskriminačným zaobchádzaním so všetkými zamestnancami bez ohľadu na vek. Najviac sú spokojní s medziľudskými vzťahmi a samoreguláciou rýchlosti vykonanej práce [24].

Mladší sú omnoho viac motivovaní vyššou mzdou, možnosťou kariérneho rastu a vzdelávania. Avšak taktiež ich motivuje medzigeneračná spolupráca, možnosť rôznorodej práce, flexibilita, rešpekt medzi zamestnancami, vzťahy na pracovisku a pochvala od zamestnávateľa a možnosť predĺženia dovolenky. Títo zamestnanci sú spokojnejší najmä s pracovnými podmienkami, akými sú lepšie osvetlenie, klimatizácia, pracovný čas a rozdelenie povinností. Na druhej strane nesúhlasili s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom, pružnou pracovnou dobou a pracovnou flexibilitou [24].

Autori spomínajú aj ďalšie štúdie, ktoré boli vykonané pred nimi. Tie tvrdia, že zamestnanci kladú väčší dôraz na mzdu, bezpečnosť, rešpekt a pochopenie medzi zamestnancami navzájom. V závere môžeme povedať, že starší sú viac spokojní a motivovaní vnútornými faktormi a mladší tými vonkajšími. Ukazuje sa, že aj vek ovplyvňuje spokojnosť v práci a tým aj celkovú motiváciu [24].

### **1.3.7 Efektívna motivácia**

Motivácia by mala byť v čo najväčšej miere „šitá na mieru“ každému zamestnancovi. Organizácia a jej manažéri by mali nájsť a vedieť efektívne použiť správne motivačné nástroje a faktory, ktoré ovplyvňujú spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Častou chybou pri motivácii zamestnancov je ich zameranie na finančnú motiváciu (mzdy, prémie, bonusy). Finančná motivácia je významná (pri získavaní nových pracovníkov, na výkonovú motiváciu existujúcich pracovníkov), ale často nie je najdôležitejšia. Na to, aby zamestnanci neboli len spokojní, ale aj lojálni je potrebné oveľa viac pracovať s inými formami tak, aby zamestnancov práca čo najviac bavila a vykonávali ju s radosťou a angažovanosťou. Je teda potrebné vedieť efektívne kombinovať finančné a nefinančné formy motivácie [25].

### 1.3.8 Udržanie motivácie

1. **Komunikujte** – metód komunikácie je mnoho, no pokiaľ nie sú zvolené tie správne, zamestnanci ich budú ignorovať. Z toho dôvodu je kľúčom vyvarovania sa dezinformácií, nedorozumení a istoty pochopenia bezprostrednej komunikácie. Je dôležité, aby riadiaci pracovníci vytvorili pre komunikáciu optimálne podmienky.
2. **Vymaľujte miestnosti** – pre zamestnancov je dôležité nielen vytvoriť, ale aj zmeniť príjemné a povzbudivé prostredie. Opýtajte sa pracovníkov na názor a dajte im priestor, aby si vyvesili nástenky, fotografie a umelecké predmety. To vzbudí dojem spoluvlastníctva.
3. **Prispôbajte stimuly** – dôležitý je výber správneho nábytku, farieb a okolia. Teplé farby, ako modrá a zelená, pôsobia pozitívne. Pokojná a tlmená hudba má relaxačný účinok. Taktiež veľký vplyv má aj teplota prostredia a osvetlenie.
4. **Prerozdeľujte a obnovujte** – jednotvárne prostredie znižuje nielen produktivitu, ale má aj dlhotrvajúci účinok, že každodenná práca je vykonávaná mechanicky. Zmena postupov vyvolá medzi zamestnancami zdravú konkurenciu. Jednotlivci začnú vyhľadávať nové postupy. Pravidelná zmena je vhodnou formou, ako podporiť profesijný rast a zároveň stimulovať výkonnosť.
5. **Oživujte** – poslaním riadiaceho pracovníka by malo byť neustále stimulovanie kolektívu s prihliadnutím k ich potrebám. Vytvorením príjemného prostredia zaistíte uspokojenie celej rady sociálnych potrieb. Keď budete na formálnych aj neformálnych stretnutiach diskutovať o práci a jej premenách uspokojíte potreby profesijného rastu. Na základe tohto komplexného pohľadu a pri udržovaní vysokej miery motivácie by riešenie problémov malo byť jednoduchšie [23].

### 1.3.9 Motivačné nástroje

Každý zamestnanec potrebuje pri výkone svojej práce určité stimuly, nazývané ako motivačné nástroje. Ak dobre pochopíme motívy podriadených, môžeme tieto motívy ďalej rozvíjať. Základnými spôsobmi motivácie, zodpovedajúce úrovni vnútorných potrieb zamestnanca, sú:

- mzda
- klasické zamestnanecké benefity (vouchery, home office...)
- teambuildingové aktivity

- prispôsobenie úloh ľuďom
- budovanie príjemného pracovného prostredia
- vzdelávanie
- možnosti kariérneho postupu
- ocenenie [10]

## 1.4 Odmeňovanie

Zamestnanci sú za vykonanú prácu odmeňovaní formou platu, mzdy alebo odmeny. Pojmom mzda sa označuje odmena za prácu konanú zamestnancom v pracovnom pomere u zamestnávateľa, ktorý je podnikateľským subjektom. Pojem plat sa využíva ako forma odmeny za prácu konanú v pracovnom alebo služobnom pomere u štátneho zamestnávateľa, alebo príspevkovej organizácie. Používa sa tiež u práce vykonávanej na základe služobných a právnych vzťahov, predstaviteľov štátnej moci, duchovných a ústavných činiteľov. Odmena sa používa na označenie odmeňovania práce na základe dohôd o práci mimo pracovný pomer. Taktiež je to označenie pre nadtarifné mzdové formy [26].

### 1.4.1 Typy miezd

**Mzda za jednotku práce** – tento druh mzdy je vyplácaný podľa množstva skutočne odvedenej práce pracovníkom. Bežne sa označuje aj ako úkolová mzda [27].

**Časová mzda** – pracovník je platený podľa času, ktorý strávi nad určitou činnosťou. Je to najpoužívanejší typ odmeňovania pracovníkov [27].

**Podielová mzda** – hodnotenie práce je na základe dosiahnutého hospodárskeho výsledku, najčastejšie obratu alebo tržieb. Podiel sa vyjadruje v % a vo väčšine prípadov sa používa v rámci kombinovanej formy z dôvodu nestability a nepredvídateľnosti podielu [28].

**Hotovostná mzda** – najpoužívanejšia forma. Za vykonanú prácu je vyplácaná odmena v peňažných jednotkách [27].

**Naturálna mzda** – mzda je vyplácaná v naturáliách, nie v peniazoch. Tento druh sa využíval najmä v minulosti, dnes sa využíva v hospodárstve. V tejto skupine je možné poskytovať výrobky, služby, avšak zákon nedovoľuje poskytovanie formou liehovín a návykových látok [27], [28].

**Zmluvná mzda** – cena za celú vykonanú prácu je vopred fixne daná v zmluve. V tomto prípade ide o mzdu, ktorá má viac zložiek a jej štruktúra je dohoda medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Tento druh je využívaný zriedka [27], [28].

**Kombinovaná mzda** – v tomto prípade ide o kombináciu predchádzajúcich druhov, no najčastejšie časovej a úkolovej (prípadne časovej a podielovej) mzdy. Využíva sa v prípade prevádzok služieb alebo obchodov, kde sa vyžaduje osobné nasadenie pracovníka [28].

## **1.4.2 Odmeňovanie v zákone**

Odmeňovanie zamestnancov súkromnej sféry definujú ustanovenia Zákonníka práce v prepojení na zákon o minimálnej mzde. Základným princípom je princíp zmluvnej voľnosti pri vyjednávaní o mzdových podmienkach a princíp garancie minimálnej výšky niektorých mzdových nárokov [29].

### **1.4.2.1 Mzdové podmienky**

Zamestnávateľ je povinný dohodnúť mzdové podmienky buď v pracovnej zmluve so zamestnancom, alebo v kolektívnej zmluve. Mzdové podmienky sú nevyhnutnou súčasťou pracovnej zmluvy, preto je nutné ich dohodnúť vopred. V prípade, že mzdové podmienky sú už dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí v pracovnej zmluve uviesť odkaz na ustanovenia kolektívnej zmluvy. V rámci mzdových podmienok je potrebné dohodnúť najmä formy odmeňovania zamestnancov, sumu základnej zložky mzdy a ďalšie zložky plnení poskytovaných za prácu [29].

### **1.4.2.2 Garancia minimálnej výšky mzdových nárokov**

Mzda zamestnanca nesmie byť nižšia ako zákonom ustanovená minimálna mzda, ktorá je pre rok 2021 stanovená vo výške 623 € mesačne alebo 3,580 € za hodinu vykonanej práce. Nižšia nemôže byť ani výška odmeny za prácu, vykonávanú na základe dohody o vykonaní práce, dohody o brigádnickej práci študentov alebo dohody o pracovnej činnosti. Zákonník práce v § 120 garantuje výšku minimálnej mzdy v závislosti od náročnosti zamestnancom vykonávaných prác v prípade, ak mzdové podmienky nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve [29].

Priamo z ustanovení mzdovej časti Zákonníka práce vyplýva právny nárok na nasledujúce plnenia, a to najmenej na úrovni zákonom ustanovenej spodnej hranice:

- mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas,
- mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok,
- mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu,
- mzdové zvýhodnenie za prácu v nedeľu,
- mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu,
- mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce,
- náhrady mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska,
- mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku [29]

Suma minimálneho mzdového nároku zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou pre príslušný stupeň na kalendárny rok je súčet rozdielu medzi sumou mesačnej minimálnej mzdy určenej na príslušný kalendárny rok a sumou mesačnej minimálnej mzdy určenej na rok 2020 a súčinu sumy mesačnej minimálnej mzdy určenej na rok 2020 a koeficientu minimálnej mzdy. Táto suma za každú odpracovanú hodinu pri ustanovenom týždennom pracovnom čase 40 hodín je 1/174 z minimálneho mzdového nároku [30]. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené koeficienty minimálnej mzdy pri jednotlivých stupňoch.

**Tabuľka 3: Minimálna mzda**

<b>Stupeň</b>	<b>Koeficient minimálnej mzdy</b>
1	1,0
2	1,2
3	1,4
4	1,6
5	1,8
6	2

Zdroj: [30]

Na pracovnoprávne vzťahy založené dohodami o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru sa vzťahujú ustanovenia Zákonníka práce, upravujúce nároky zamestnancov za prácu v sobotu, v nedeľu, za nočnú prácu a za sťažený výkon práce, t.j. aj na dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru sa vzťahujú

zvýhodnenia a kompenzácie v rovnakej percentuálnej výške z minimálnej mzdy ako je to pri pracovnej zmluve. Zároveň je upravený osobitný postup výpočtu zvýhodnenia za prácu vo sviatok v prípade zamestnancov vykonávajúcich prácu na dohody o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru z dôvodu, že v prípade týchto zamestnancov sa nezisťuje ich priemerný hodinový zárobok. Tento postup stanovuje, že odmena zamestnanca na dohodu v prípade práce vo sviatok sa zvýši o sumu minimálnej mzdy za hodinu [29]. Od 1. januára 2021 sa zmenil systém stanovovania výšky príplatkov za prácu. V predchádzajúcich rokoch sa táto sadzba určovala percentuálnym vyjadrením z minimálnej hodinovej mzdy, od roku 2021 sa určuje pevne danou sumou.

#### **1.4.2.3 Mzda za prácu nadčas**

Za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 25 % jeho priemerného zárobku alebo 35 % jeho priemerného zárobku ak ide o zamestnanca, ktorý vykonáva rizikové práce. Zamestnávateľ sa môže dohodnúť na čerpaní náhradného voľna za prácu nadčas, ktorá mohla byť najviac 150 h za rok, a to v rozsahu, v ktorom práca trvala. Toto voľno zamestnávateľ poskytuje v dohodnutom termíne, ak sa nedohodnú na čerpaní, zamestnávateľ je povinný poskytnúť náhradné voľno najneskôr do uplynutia 4 mesiacov nasledujúcich po mesiaci, kedy bola práca nadčas vykonaná. Avšak práca nadčas môže byť definovaná a zohľadnená v dohodnutej výške mzdy. Títo zamestnanci sú vymedzený v § 121 ods. 2 Zákonníka práce [30].

#### **1.4.2.4 Mzda za prácu vo sviatok**

Za prácu vo sviatok zamestnancovi patrí dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 100 % jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý pripadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni. Nárok na mzdové zvýhodnenie za vykonanú prácu vo sviatok stratí zamestnanec, ktorý po dohode so zamestnávateľom čerpá náhradné voľno za prácu vo sviatok. Avšak za tento čas čerpania náhradného voľna mu patrí náhrada mzdy v sume jeho priemerného zárobku. Ak ide o zamestnanca, ktorý je odmeňovaný mesačnou mzdou, čas čerpania náhradného voľna za prácu vo sviatok sa považuje za odpracovaný čas a tento zamestnanec nemá nárok na náhradu mzdy, ale za čas čerpania náhradného voľna mu patrí pomerná časť mesačnej mzdy [29] [30].

#### **1.4.2.5 Mzda za prácu v sobotu**

Ak zamestnanec vykonáva prácu v sobotu, má okrem dosiahnutej mzdy právny nárok na mzdové zvýhodnenie najmenej 1,79 € za hodinu práce. Zákonník práce umožňuje uplatniť výnimku pre skupinu zamestnávateľov, u ktorých sa vzhľadom na povahu práce alebo podmienky prevádzky vyžaduje, aby sa práca pravidelne vykonávala v sobotu. Zákonník práce umožňuje v kolektívnej alebo pracovnej zmluve dohodnúť nižšiu sumu mzdového zvýhodnenia, najmenej však 1,61 € [29].

#### **1.4.2.6 Mzda za prácu v nedeľu**

Zamestnancovi patrí za prácu v nedeľu popri dosiahnutej mzde za každú hodinu práce mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 3,58 €. U zamestnávateľa, u ktorého sa vzhľadom na povahu práce alebo podmienky prevádzky vyžaduje, aby sa práca pravidelne vykonávala v nedeľu, možno dohodnúť nižšiu sumu mzdového zvýhodnenia, najmenej však 3,22 € za hodinu [30].

#### **1.4.2.7 Mzda za nočnú prácu**

Nočná práca je práca vykonávaná v čase medzi 22. hodinou a 6. hodinou. Za prácu v tomto časovom intervale patrí zamestnancovi v zmysle Zákonníka práce okrem dosiahnutej mzdy aj mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu vo výške najmenej 1,43 € za hodinu. Ak ide o zamestnanca vykonávajúceho rizikovú prácu, patrí mu mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu vo výške najmenej 1,79 € za hodinu [30].

Zákonník práce umožňuje uplatniť výnimku pre skupinu zamestnávateľov, u ktorých sa vzhľadom na povahu práce alebo podmienky prevádzky vyžaduje, aby sa prevažná časť práce pravidelne vykonávala v noci a ak nejde o zamestnanca vykonávajúceho rizikovú prácu. V prípade výnimky je možné dohodnúť mzdové zvýhodnenie vo výške najmenej 1,25 € za hodinu [29].

U práce vo sviatok, v sobotu, v nedeľu alebo v noci je možné priamo v pracovnej zmluve tento výkon zohľadniť. V takomto prípade mu nepatrí mzdové zvýhodnenie ani náhradné voľno. Dohoda o nižšej sume mzdového zvýhodnenia popísaná pri jednotlivých druhoch prác vyššie, a to za prácu vykonávanú v sobotu, v nedeľu a v noci je možná iba u zamestnávateľa, u ktorého nepôsobí odborová organizácia a ku koncu predchádzajúceho kalendárneho roka zamestnával menej ako 20 zamestnancov [30].



#### **1.4.2.8 Náhrada mzdy za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti mimo pracoviska**

O pracovnú pohotovosť ide v prípade, ak sa zamestnanec v čase mimo svojej pracovnej doby zdržiava po určený čas na dohodnutom mieste a je pripravený na výkon práce podľa pracovnej zmluvy. Čas, kedy zamestnanec čaká na výkon práce, ale prácu ešte nevykonáva, je neaktívnou časťou pracovnej pohotovosti. Pohotovosť nariaďuje, prípadne so zamestnancom dohodne, zamestnávateľ. Zamestnávateľ môže za podmienok ustanovených v § 94 zamestnancovi nariadiť alebo s ním dohodnúť pracovnú pohotovosť mimo pracoviska aj na dobu, počas ktorej zamestnanec nepracuje preto, že je sviatok, za ktorý mu patrí náhrada mzdy alebo za ktorý sa mu jeho mesačná mzda nekráti. Za čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti mimo pracoviska má zamestnanec nárok na náhradu najmenej vo výške 0,72 € [29].

#### **1.4.2.9 Mzda za neaktívnu časť pracovnej pohotovosti na pracovisku**

Za čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti na pracovisku patrí zamestnancovi mzda vo výške pomernej časti základnej zložky mzdy. Ak by dohodnutá suma základnej zložky mzdy zamestnanca bola nižšia ako suma minimálnej mzdy, za čas neaktívnej časti pracovnej pohotovosti na pracovisku sa mu poskytne mzda vo výške minimálnej mzdy [29].

#### **1.4.2.10 Mzda za sťažený výkon práce**

Zamestnancovi patrí mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce pri rizikových prácach v prostredí, kde pôsobia faktory pracovného prostredia (chemické faktory, karcinogénne a mutagénne faktory, biologické faktory, prach, fyzikálne faktory ako hluk, vibrácie, ionizujúce žiarenie), za podmienky, že pri ich výkone sa vyžaduje, aby používal na zníženie zdravotného rizika osobné ochranné pracovné prostriedky [29].

Minimálna výška mzdovej kompenzácie za sťažený výkon práce je popri dohodnutej mzde najmenej v sume 0,72 €a za každú hodinu tejto práce [30].

Zamestnávateľ môže, ako dobrovoľné plnenie, poskytovať mzdovú kompenzáciu za sťažený výkon práce aj pri pôsobení iných vplyvov, ktoré zamestnancovi sťažujú prácu, prípadne ho pri práci negatívne ovplyvňujú. V takom prípade nie je zákonom ustanovená minimálna výška mzdovej kompenzácie pre zamestnávateľa záväzná [29].

#### **1.4.2.11 13. a 14. mzda**

S účinnosťou od 1. mája 2018 sa ako mzda posudzuje aj peňažné plnenie, ktoré môže zamestnávateľ poskytnúť zamestnancovi za prácu pri príležitosti obdobia letných dovolení (tzv. 13 mzda) a pri príležitosti vianočných sviatkov (tzv. 14. mzda). Tieto inštitúty poskytujú zamestnávateľovi možnosť, nie povinnosť, odmeňovať zamestnanca v mesiaci jún a v mesiaci december okrem mzdy aj týmto peňažným plnením [29].

#### **1.4.3 Systémy odmeňovania**

- priame peňažné odmeňovanie – zahŕňa mzdu vrátane rôznych mzdových zvýhodnení, prémie, odmeny a provízie
- nepriame peňažné odmeňovanie – zaradiť sem môžeme zamestnanecké akcie, poistenie, pôžičky zamestnancov, príplatky na stravovanie, ošatenie a iné.
- nepeňažné odmeňovanie – ide o poskytnutie iných materiálnych hodnôt ako: služobný automobil, telefón, rôzne sociálne výhody a služby napríklad využívanie rekreačných zariadení, poradenských služieb, starostlivosti o deti a rôzne iné [31]

V oblasti odmeňovania sleduje ako organizácia, tak aj zamestnanec dosiahnutie svojich cieľov [31].

#### **1.4.4 Trendy v odmeňovaní**

V nasledujúcej časti sú popísané jednotlivé trendy v odmeňovaní spolu s ich rozdelením podľa kritérií. Nakoniec sú vypísané najpoužívanejšie formy odmeňovania na Slovensku.

##### **1.4.4.1 Individuálne výkonové odmeňovanie**

- je to mzdový systém založený na výkone, nie úkolová mzda
- o výkonovom odmeňovaní hovoríme vtedy, keď je pohyblivá časť mzdy viazania na úroveň objektívne merateľného pracovného výkonu
- má pôsobiť dostatočne motivujúco, aby aktivizovala zamestnancov k vyššiemu výkonu, stupňovala ich angažovanosť, poukázala na rozdiely medzi jednotlivými výkonmi, prilákala kvalifikovaných pracovníkov a stabilizovala tých najlepších odborníkov [31]

## Formy individuálneho odmeňovania

- individuálne výkonové odmeňovanie – predstavuje najčastejšiu formu variabilného odmeňovania
- výkonové odmeňovanie malých skupín – so zámerom podporovať skupinovú alebo tímovú srdečnosť
- výkonové odmeňovanie veľkých skupín, firiem – podporuje identifikáciu s cieľmi organizácie
- výkonové odmeňovanie k vyjadreniu zvláštneho uznania zamestnancov [31]

Tabuľka 4: Zhodnotenie individuálneho odmeňovania

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"><li>• flexibilita</li><li>• prehľadnosť a jednoduchosť práce</li><li>• výplata hneď po dobre vykonanej práci</li><li>• nie je súčasť základného platu</li><li>• dobrý stimul do budúcnosti (aj pre tých, ktorí dosiahli max v platovej kategórii)</li><li>• obľúbená forma</li><li>• vzťahuje sa na výkon, ktorý dosiahol alebo prekročil výkon vopred stanovený</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nie je možné použitie na miestach, kde sa výkon vôbec nedá merať</li><li>• oceňuje výlučne výkon jednotlivcov</li><li>• nepodnecuje k inovácii, nakoľko sa zameriava na splnenie aktuálnych úloh</li><li>• dáva prednosť krátkodobým cieľom pred dlhodobými prosperujúcimi aktivitami</li></ul>

Zdroj: [31]

### 1.4.4.2 Zamestnanecké benefity

- nepriame hmotné formy odmien, ktoré organizácia poskytuje svojim zamestnancom z titulu príslušnosti k podniku, bez toho, aby boli priamo viazané na výkon pracovníkov
- môže však brať do úvahy počet odpracovaných rokov, funkciu či zásluhu zamestnanca v organizácii
- ich zmyslom nie je priama stimulácia výkonnosti, ale dosiahnutie pozitívnych postojov zamestnancov k podniku, vyššej lojality a angažovanosti, čo v dlhodobom časovom horizonte bude viesť i k rastu výkonnosti organizácie
- dôvodom ich zavádzania je aj snaha získať a udržať si kvalitných zamestnancov a poskytovať im daňovo zvýhodnené formy odmien [31]

## Druhy zamestnaneckých výhod

- zamestnanecké výhody povinne poskytované zamestnávateľom – podľa zákona, resp. všeobecne platného predpisu
- zamestnanecké výhody zmluvne zakotvené v kolektívnej zmluve podniku
- zamestnanecké výhody dobrovoľné – ich poskytovanie je odrazom cieľom personálnej politiky podniku, úsilia o spokojnosť zamestnancov či získanie dobrej povesti alebo pozície na trhu [31]

Tabuľka 5: Rozdelenie zamestnaneckých výhod

<b>podľa cieľovej skupiny</b>	<b>individuálne</b>	určené konkrétnym osobám vzhľadom na ich osobnú situáciu
	<b>skupinové</b>	zamerané na väčšie skupiny, prípadne na všetkých zamestnancov
<b>Podľa vecného delenia</b>	<b>Výhody sociálnej povahy</b>	životné poistenie hradené v plnej výške alebo sčasti zamestnávateľom, podnikové pôžičky, materské škôlky, príspevok na dovolenku, finančné právne a osobné poradenstvo, darčeky a darčkové poukazy, členstvo v kluboch
	<b>Výhody vzťahujúce sa k práci</b>	príspevok na stravovanie, občerstvenie na pracovisku, nadštandardné pracovné voľno, podnikom hradené vzdelávanie nad rámec potrieb organizácie, príspevok na dopravu

Zdroj: [31]

### 1.4.4.3 Kafetéria systém odmeňovania

- ide o aspekt voliteľnosti v odmeňovaní,
- v spoločnostiach, kde sa tento prístup aplikuje, majú pracovníci možnosť vybrať si im vyhovujúce odmeny, resp. ich kombináciu, kafetéria systém sa môže uplatniť v rôznych variantoch [31].

### **Formy kafetérie**

- systém jadra – tvoria dve kategórie: pevné jadro a voliteľný blok služieb. Pevné jadro pozostáva zo sociálnych služieb, ktoré zamestnanec podniku získa automaticky, nezahŕňa však prvok voliteľnosti. Voliteľný blok služieb predstavuje služby, z ktorých si zamestnanec vyberá na základe svojich osobných preferencií.
- systém menu – umožňuje absolútnu voľnosť vo výbere zamestnaneckých výhod a služieb v rámci stanoveného rozpočtu
- systém voliteľných blokov – poskytuje možnosť vybrať si z vopred zadaného súboru zamestnaneckých výhod [31]

#### **1.4.4.4 Zamestnanecké benefity najčastejšie používané na Slovensku**

- vzdelávanie zamestnancov
- nápoje na pracovisku
- flexibilný pracovný čas
- mobilný telefón
- príspevok na stravu nad rámec zákona a ďalšie [31]

## 2. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

V úvode tejto časti práce predstavím skúmanú firmu, ktorou je VÚB banka a následne sa zameriam na oblasť splátkového predaja a leasingu, popíšem aktuálnu situáciu a zanalyzujem ju prostredníctvom dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami spoločnosti v meste Poprad.

### 2.1 Základná charakteristika analyzovanej spoločnosti

**Názov:** Všeobecná úverová banka a.s.

**Sídlo:** Mlynské nivy 1, 829 90, Bratislava 25

**Dátum vzniku:** 1.1.1990

#### 2.1.1 Logo spoločnosti

Logo VÚB banky vychádza z prvkov použitých v logu materskej spoločnosti Intesa Sanpaolo. Zjednocujúcim motívom všetkých dcérskych spoločností je oranžový štvorec s tromi oblúkmi predstavujúcimi symbol rímskeho akvaduktu. Je to stavba, ktorá prináša ľuďom vodu, technický pokrok, život a prosperitu; no symbolizuje aj spojenie medzi ľuďmi a kultúrami. Tento znak v logu predstavuje väzbu v skupine Intesa Sanpaolo, zodpovednosť za rozvoj spoločnosti a budovanie vzťahov medzi jednotlivými bankami v skupine [32].

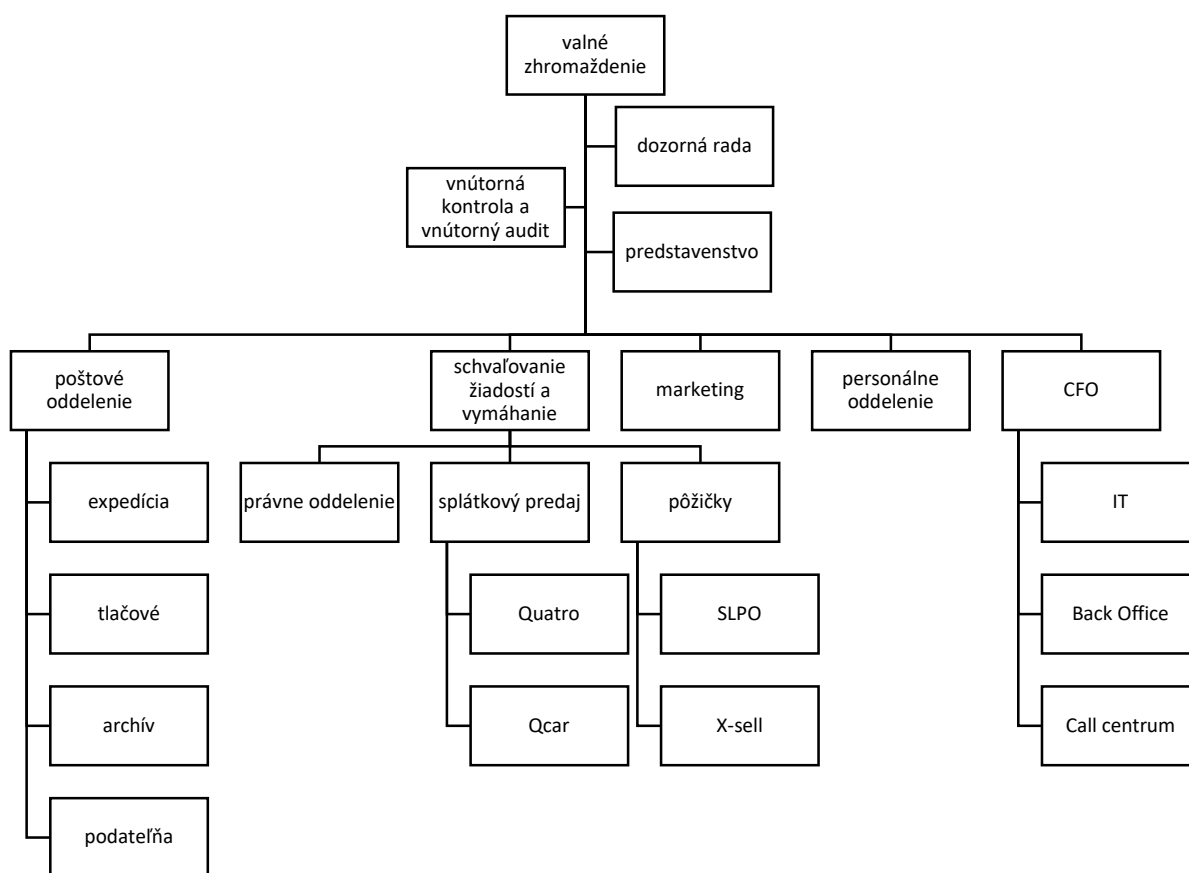


Obrázok 6: Logo spoločnosti  
Zdroj: [32]

#### 2.1.2 Organizačná štruktúra

Orgánmi zvolenej oblasti VÚB, a.s., sú:

- a) valné zhromaždenie
- b) dozorná rada
- c) predstavenstvo [33]



**Obrázok 7: Organizačná štruktúra oblasti**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [34]

Personálne zloženie jednotlivých oddelení oblasti splátkového predaja je nasledovné: 41 zamestnancov pracuje na poštovom oddelení (obsahujúce expedíciu, tlačový úsek, archív a podateľňu), 6 zamestnancov má zastúpenie na právnom oddelení, schvaľovanie žiadostí je obsadené 12 zamestnancami, 29 zamestnancov pracuje na marketingovom oddelení, personálne oddelenie obsahuje 6 zamestnancov, IT oddelenie má v aktuálnej dobe 2 zamestnancov a Call centrum má 22 stálych zamestnancov. Zvyšné počty zamestnancov sú brigádnicami, prípadne nepatria do oblasti splátkového predaja.

### 2.1.3 Informácie o spoločnosti

VÚB je na Slovensku druhá najväčšia banka a jediná univerzálna banka s licenciou na poskytovanie plného rozsahu bankových služieb obyvateľstvu, firemným a inštitucionálnym klientom. Ťažiskom ponuky sú hypotekárne a spotrebné úvery,

depozitné a platobné produkty a služby, firemné bankovníctvo a financovanie zahraničnoobchodných aktivít, spotrebiteľské financovanie či faktoring [32].

Prostredníctvom dcérskych a pridružených spoločností ponúka služby v oblasti lízingu (VÚB Leasing), splátkového predaja (Quatro, Q-Car..), dôchodkového sporenia (VÚB Generali). Banka je tiež sprostredkovateľom ponuky poisťných produktov [32].

#### **2.1.4 História banky**

Všeobecná úverová banka vznikla dňa 1. januára 1990 vyčlenením komerčných aktivít pre firemných klientov na území SR zo Štátnej banky československej ako štátny peňažný ústav [32].

V roku 1992 sa pretransformovala na akciovú spoločnosť patriacu pod Fond národného majetku SR [32].

Skutočný prelom pre činnosť banky však prišiel až s procesom privatizácie, keď koncom roku 2001 získala väčšinový podiel vo VÚB talianska banková skupina IntesaBci (v súčasnosti Intesa Sanpaolo) [32].

V roku 2005 vznikla VÚB Generali d.s.s., ktorá poskytuje klientom služby starobného dôchodkového sporenia. V tom isto roku vznikla aj dcérska spoločnosť Consumer Finance Holding s cieľom vykonávať správu nad skupinou finančných spoločností poskytujúcich spotrebiteľské úvery nebankovým spôsobom, splátkový a katalógový predaj a leasing ojazdených áut [32].

V 2007 VÚB banka kúpila majoritný podiel v lízingovej spoločnosti BOF (jednej z najstarších lízingových spoločností), čím výrazne posilnila svoju pozíciu na trhu financovania malých a stredných podnikov a nasledujúci rok zmenila jej názov na VÚB Leasing [32].

Nakoniec v roku 2018 nastalo rozdelenie spoločnosti CFH zlúčením s VÚB bankou a spoločnosťou VÚB Leasing [32].

Počas svojej histórie získala VÚB banka množstvo prestížnych ocenení od svetových ekonomických časopisov, ako napríklad Global Finance, The Banker, či Euromoney. Už niekoľko rokov je najoceňovanejšou bankou na Slovensku v súťaži finančných produktov Zlatá minca [32].



## **2.2 Motivačný systém**

Motivačný systém banky tvoria rôzne benefity a zvýhodnené bankové produkty, ktoré sú nižšie podrobnejšie rozpísané. Medzi tieto produkty patrí bezplatné vedenie účtu, sporiaci účet, termínovaný vklad, spotrebný úver a hypotéka. Z oblasti zdravia tam patrí starostlivosť o zdravie, dni zdravia, životné jubileá zamestnancov. Následne sú poskytované sociálne benefity ako príspevok na stravovanie a príspevok zo sociálneho fondu. Z oblasti rodiny to sú platené voľno pred svadbou, príspevok pri narodení dieťaťa, dni voľna pre oteckov, benefity pre zamestnancov na materskej a rodičovskej dovolenke, prvý nástup dieťaťa do školy. Taktiež poskytuje ďalšiu radu benefitov ako pozičné benefity podľa pracovného zaradenia, doplnkové dôchodkové sporenie, príspevok k pracovnému výročiu, práca z domu, karta Multisport, rozličné zľavy na vína, liečebné procedúry, konzultácie a zákroky, METRO karta a v neposlednom rade kultúrne a športové podujatia. Všetky informácie sú čerpané z rozhovorov so zamestnankyňou personálneho oddelenia a použitím bankového systému pre zamestnancov.

### **2.2.1 Bankové produkty**

Každý zamestnanec VÚB má nárok na bezplatný osobný účet a to dokonca aj po odchode do dôchodku po odpracovaní 10 rokov. Zamestnanci banky aj dcérskych spoločností majú taktiež nárok na bonusovú úrokovú sadzbu na sporiacom účte a termínovanom vklade a výhodné podmienky pre všetky druhy pôžičiek a hypoték.

### **2.2.2 Platené voľno pred svadbou**

Svadba je jedným z najkrajších zážitkov v živote každého človeka. Zamestnávateľ poskytuje deň plateného voľna na prípravu. V prípade, že tento deň pripadne na sviatok, pracovné voľno s náhradou mzdy sa poskytuje v pracovný deň predchádzajúci sviatku.

### **2.2.3 Príspevok pri narodení dieťaťa**

Banka podporuje najkrajšie obdobie v živote človeka – narodenie dieťaťa. Či sa jedná o prvé rodičovské skúsenosti, alebo ste už profesionál banka poskytuje finančný príspevok vo výške 133 €. Účelom tohto príspevku je pokryť počiatkové zvýšené náklady na výbavu pre bábätko. Z tohto dôvodu je príspevok viazaný na počet narodených detí.

#### **2.2.4 Deň voľna pre oteckov**

Deti sú zrkadlom dospelých a preto banka poskytuje okrem príspevku pri narodení dieťaťa ešte 1 zaujímavý benefit pre oteckov. Zamestnanci – otcovia môžu požiadať o 1 deň plateného voľna. Tento benefit umožní pomôcť partnerke s bábätkom počas prvých dní.

#### **2.2.5 Benefit pre mamičky**

Mnohí zamestnanci riešia okrem pracovných povinností aj tie rodičovské. Zamestnávateľovi veľmi záleží na tom, aby stále ostali v kontakte so zamestnancami na materskej a rodičovskej dovolenke. Preto sa snažia všetkých takých kolegov pozvať na najväčšie eventové podujatie – vianočný večierok VÚB Life. O tento benefit môžu požiadať aj oteckovia, ktorí v dnešnej dobe ostávajú na rodičovskej dovolenke s dieťaťom.

#### **2.2.6 Prvý nástup do školy**

Tento benefit poskytuje 1 deň plateného voľna, ktorý je určený na odprevadenie školáčka do 1. ročníka základnej školy, aby ste mali príjemný štart do ďalšieho obdobia.

#### **2.2.7 Práca z domu**

Spokojnosť zamestnancov je veľmi dôležitá. Tento benefit môžu využiť zamestnanci po skúšobnej dobe a v maximálnom rozsahu 8 pracovných dní v mesiaci. Home Office nie je deň voľna, či deň určený o zdravie, ide o bežný pracovný deň, no zamestnanci ho môžu stráviť doma. Tento benefit však nie je možný pre všetky druhy práce. Zamestnanci, ktorí nemajú k svojej práci pridelený pracovný notebook môžu využiť požičovňu zamestnaneckých notebookov.

#### **2.2.8 Multisport karta**

Sedavé zamestnanie neprospieva zdraviu, z toho dôvodu sa VÚB rozhodla zaviesť tento benefit, ktorý otvorí dvere k pohybovým a relaxačným aktivitám. Každý deň je možné využiť kartu na 1 vstup do siete zariadení na Slovensku a Čechách. V ponuke sú lezecké steny, fitness, sauny, soľné jaskyne, bazény, bowling, skupinové cvičenia, športové aktivity a mnohé ďalšie.

### **2.2.9 Príspevok pri pracovnom výročí**

Vzhľadom k tomu, že si zamestnávateľ váži lojalitu zamestnancov a odpracované roky (v niektorých prípadoch až desaťročia), poskytuje už pár rokov príspevok všetkým pracovným jubilantom. Jedná sa o tých, ktorí pracujú v banke minimálne 10 rokov a potom každých 5 rokov navyše. V jednotlivých mesiacoch príde jubilantom okrem mimoriadnej pohyblivej zložky mzdy aj osobné poďakovanie v liste od zamestnávateľa. Veľmi si cenia osobný prínos a dlhoročné skúsenosti, ktorými prispievajú k zlepšovaniu procesov, zvyšovaniu spokojnosti a lojality klientov.

### **2.2.10 Životné jubileum**

Zamestnanci, ktorí dosiahnu životné jubileum 50, 55, 60 alebo 65 rokov, majú nárok využiť pracovné voľno s náhradou mzdy v rozsahu 1 dňa. Voľno je možné čerpať len počas mesiaca dosiahnutia jubilea a nie je podmienené vyčerpaním dovolenky.

### **2.2.11 Pracovné voľná nad rámec zákona**

Jedná sa o starostlivosť o zdravie pre všetkých zamestnancov. Toto voľno slúži na prehlásenie starostlivosti o zdravie a preklenutie krátkodobého ochorenia v rozsahu 2 dní ospravedlneného pracovného voľna v kalendárnom polroku.

Druhé je voľno pre osamelých zamestnancov trvale starajúcich sa o dieťa do 15. roku života a ťarchavých ženám od 4. mesiaca ťarchavosti do nástupu na materskú dovolenku. Tento benefit môže zamestnanec čerpať ďalší deň pracovného voľna s náhradou mzdy za kalendárny polrok.

Ani jeden z týchto benefitov, podobne ako u životného jubilea nie je podmienený vyčerpaním dovolenky, avšak zamestnanec ho môže čerpať až po uplynutí skúšobnej doby.

### **2.2.12 Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti**

ISBD je medzinárodná divízia zahraničných bánk, ktorá pripravila pre všetkých zamestnancov v skupine skvelý nový benefit. Tento program umožní v prípade vážnych zdravotných problémov, ktoré sú zahrnuté do programu, nielen získať názor medzinárodného uznávaného lekára, špecialistu, ale pokryje aj všetky náklady súvisiace s liečbou v zahraničí ako pre zamestnancov, tak aj doprovod.

Program pokrýva:

- Liečbu rakoviny
- Chirurgický zákrok týkajúci sa koronárneho arteriálneho bajpasu
- Výmenu alebo zákrok na srdcovej chlopni
- Neurochirurgiu
- Transplantáciu orgánu od živého darcu
- Transplantáciu kostnej drene

### **2.2.13 TR Karta – stravenka bez papierov**

TR karta je elektronická forma papierových stravovacích lístkov určená na nákup stravy prostredníctvom platobných terminálov u zmluvných partnerov. S kartou je možné platiť od hodnoty 0,1 € až do 90 €. Veľkou výhodou je, že vždy máte vďaka aplikácii prehľad o zostatku a nebudete počuť „z gastrolístkov sa nevydáva“. Banka svojim zamestnancom prispieva na stravu 4,2 € na deň, kedy odpracoval aspoň 4 hodiny a to aj počas práce z domu. Čo znamená, že zamestnancov táto stravovacia karta nestojí nič, nakoľko je stravné plne hradené zamestnávateľom.

### **2.2.14 Príspevok zo sociálneho fondu**

Táto forma príspevku je určená na pokrytie nákladov na starostlivosť o zdravie, relax a dopravu zamestnanca na pracovisko vo výške 155 € ročne pri plnom pracovnom úväzku.

### **2.2.15 Príspevok na rekreáciu**

Od januára 2019 je zamestnávateľ podľa zákona povinný poskytnúť zamestnancovi príspevok na rekreáciu na základe jeho žiadosti. Platí to pre zamestnancov, ktorých pracovný pomer trvá aspoň 24 mesiacov a minimálne na 2 noci strávenom na vybranom mieste na Slovensku. Výška príspevku je 55% oprávnených výdavkov, najviac však v sume 275 € za kalendárny rok. Zamestnanec, ktorí chce požiadať zamestnávateľa o tento príspevok je povinný do 14 dní od návratu na pracovisko dodať faktúru vydanú zariadením, kde absolvoval pobyt .

### **2.2.16 Príspevky sociálnej pomoci**

Jedná sa o výpomoc zamestnancom, ktorí sa ocitli v sociálnej tiesni z dôvodov špecifikovaných nižšie, prípadne zamestnancovi, u ktorého sú iné dôvody hodné osobitého zreteľa. V prípade úmrtia zamestnanca, člena rodiny alebo partnera zamestnanca, môže byť sociálna výpomoc poskytnutá aj blízkym osobám špecifikovaným nižšie.

Sociálny príspevok Vám môže byť poskytnutý v nasledovných prípadoch:

1) príspevok pri úmrtí:

- a) zamestnanca vo výške 1 000 €;
- b) člena rodiny zamestnanca môže byť zamestnancovi poskytnutý príspevok do výšky 500 €;
- c) partnera v prípade, že s ním zamestnanec žil v spoločnej môže byť zamestnancovi poskytnutý príspevok do výšky 500 €.

2) príspevok v prípadoch hodných osobitného zreteľa: Pre okruh osôb uvedených v § 7 ods. 2 zákona č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde môže byť zamestnancovi poskytnutý príspevok do výšky 500 €.

3) príspevok pri materiálnych škodách spôsobených živelnými pohromami: Príspevok sa poskytuje zamestnancovi pri škodách na majetku spôsobených živelnými pohromami (záplavy, búrky, snehová kalamita, požiar a pod.) maximálne do výšky 1 500 €.

### **2.2.17 Príspevok pri dlhodobej PN**

Je určený ako výpomoc zamestnancom počas výpadku ich príjmu v dôsledku choroby. Pri dlhodobej PN sa poskytuje od 2. mesiaca za každý skončený mesiac 100 € po dobu maximálne 12 po sebe nasledujúcich mesiacov.

### **2.2.18 Doplnkové dôchodkové sporenie (3. pilier dôchodkového sporenia)**

DSS je typom sporenia na dôchodok a umožňuje vám počas produktívneho veku zabezpečiť si doplnkový príjem v dôchodku. Na osobnom účte účastníka sa budú zhromažďovať a zhodnocovať príspevky jeho a príspevky zamestnávateľa (banky). Zamestnanec si môže zvoliť výšku svojho príspevku z ponúkaných možností: 1%/ 1,5%/

2%/ 2,5%/ 3% z mesačnej hrubej mzdy, prípadne aj viac. Zamestnávateľ prispieva zamestnancovi zapojenému do systému DDS rovnakým príspevkom ako si prispieva sám zamestnanec. Maximálna výška príspevku zamestnávateľa je 3% zo zamestnancovej mesačnej hrubej mzdy a zároveň najviac 100 € mesačne.

## **2.3 Systém odmeňovania**

Na účely odmeňovania sú zamestnanci rozdelení na zamestnancov s priamym vplyvom na plnenie obchodného alebo finančného plánu banky a na zamestnancov s nepriamym vplyvom na plnenie obchodného alebo finančného plánu banky, pričom sa rozlišujú aj zamestnanci v pozíciách riadiacich manažérov a v pozíciách odborných zamestnancov. Každéj pracovnej pozícii je v Katalógu pracovných pozícií priradená úroveň riadiaceho manažéra alebo odborného zamestnanca, ako aj typ oblasti a funkčná oblasť podľa vplyvu pracovnej pozície na plnenie obchodného alebo finančného plánu banky [35].

### **2.3.1 Typy miezd**

V tejto časti práce sú popísané jednotlivé zložky miezd zamestnancov banky. Tí sú za vykonanú prácu odmeňovaný prostredníctvom časovej mzdy vo forme finančných prostriedkov zasielaných na bankový účet. Najčastejšie sa využíva pevná zložka pri bežnej odmene za vykonanú prácu a pohyblivá zložka pri nadštandardných príplatkoch za prácu.

#### **2.3.1.1 PEVNÁ ZLOŽKA MZDY**

##### **2.3.1.2 Základná mzda**

Základná mzda je stanovená v závislosti od pracovnej pozície, typu oblasti, hodnotenia a od priemernej ceny práce v porovnateľnej pracovnej pozícii na slovenskom bankovom trhu a v banke. Zamestnanec má nárok na základnú mzdu dohodnutú v pracovnej zmluve v závislosti od odpracovaného pracovného času v danom kalendárnom mesiaci.

##### **2.3.1.3 Základná mzda pri preradení a dočasnom premiestnení zamestnanca do inej pracovnej pozície**

Pri dočasnom premiestnení zamestnanca zvýši banka po dohode so zamestnancom aktuálne priznanú základnú mzdu zamestnanca maximálne o 25 % po dobu dočasného

premiestnenia v zmysle politiky mobility, pričom odporučené zvýšenie musí predstavovať u pozície odborného zamestnanca minimálne 166 € mesačne a u pozície riadiaceho manažéra minimálne 332 € mesačne [35].

#### **2.3.1.4 Mzda a mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas**

Za každú hodinu práce nadčas prináleží zamestnancovi mzda a mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas alebo náhradné voľno. Mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas je vo výške 25 % priemerného hodinového zárobku zamestnanca [35].

#### **2.3.1.5 Mzda a mzdové zvýhodnenie za prácu v dňoch pracovného pokoja a vo sviatok**

Za dobu práce v dňoch pracovného pokoja prislúcha zamestnancovi za každú odpracovanú hodinu popri mzde aj mzdové zvýhodnenie vo výške 50 % jeho priemerného hodinového zárobku [35].

Za dobu práce vo sviatok prislúcha zamestnancovi za každú odpracovanú hodinu popri mzde aj mzdové zvýhodnenie vo výške 100 % jeho priemerného hodinového zárobku [35].

#### **2.3.1.6 Mzdové zvýhodnenie za prácu v noci**

Práca v noci je práca vykonávaná v čase od 22:00 do 6:00. Zamestnancovi, ktorý pracuje v noci, sa poskytuje mzdové zvýhodnenie vo výške 2,85 € za každú celú odpracovanú hodinu, pričom do celkového výkazu odpracovaného času sa zarátavajú aj zlomky hodín po ucelených 15 min [35].

#### **2.3.1.7 POHYBLIVÁ ZLOŽKA MZDY**

Pohyblivá zložka mzdy je motivačným nástrojom banky určeným na zvýšenie osobnej zainteresovanosti zamestnancov na plnení stanovených úloh a na ocenenie množstva a kvality vykonanej práce a prínosu pre banku. Formy pohyblivých zložiek mzdy sú diferencované podľa kategórií zamestnancov tak, aby ich jednotlivé druhy zohľadňovali prínos zamestnanca k plneniu pracovných úloh a plneniu hlavných úloh banky. Jej výška je určená v závislosti od osobného prínosu a výsledkov banky [35].

### **2.3.1.8 Zastupovanie zamestnanca**

Pohyblivá zložka mzdy príplatok za zastupovanie môže byť priznaná len v prípade, ak je predpoklad, že zastupovanie bude trvať najmenej jeden mesiac. Táto zložka môže byť priznaná jednému alebo viacerým zamestnancom, ktorí na základe písomnej dohody v plnej miere zastupujú:

- dočasne neobsadené pracovné miesto
- iného zamestnanca dočasne nevykonávajúceho svoju prácu z dôvodu dlhodobej práceneschopnosti alebo neplateného voľna [35]

### **2.3.1.9 Za pracovné výročie**

Pohyblivá zložka mzdy za pracovné výročie je určená na ohodnotenie dlhodobého prínosu zamestnanca pre banku za podmienky plnenia ustanovení tohto interného dokumentu. Banka ju poskytuje zamestnancovi, ktorý je v čase jej vyplatenia v pracovnom pomere s bankou:

- pri výročí 10-tich odpracovaných rokov v banke vo výške 500 €,
- pri každom ďalšom výročí (ďalších päť odpracovaných rokov v banke) vždy v sume 665 € [35]

### **2.3.1.10 OSTATNÉ PLNENIA**

V tejto časti práce sú popísané náhrady príjmu pri rôznych okolnostiach, ktoré sa môžu vyskytnúť na strane zamestnanca.

### **2.3.1.11 Náhrada mzdy**

Náhrada mzdy prislúcha zamestnancovi:

- za dobu čerpania dovolenky na zotavenie
- pri prekážkach v práci podľa osobitného predpisu
- za časť dovolenky, presahujúcu štyri týždne základnej výmery, ktorú zamestnanec nemohol vyčerpať ani do konca nasledujúceho kalendárneho roka

Náhrada mzdy sa vypláca vo výške priemerného zárobku stanoveného podľa osobitného predpisu [35].



### **2.3.1.12 Náhrada príjmu pri dočasnej práceneschopnosti**

Náhradu príjmu počas prvých desať kalendárnych dní trvania práceneschopnosti vypláca banka zamestnancovi na základe osobitného predpisu a KZ, ak bol pre chorobu alebo úraz uznaný za dočasne práceneschopného, predložil banke o tom potvrdenie od ošetrojúceho lekára a nemá nárok na mzdu [35].

### **2.3.1.13 Hmotné zabezpečenie zamestnancov pri organizačných zmenách**

Zamestnancovi, s ktorým banka skončí pracovný pomer dohodou z dôvodov podľa § 63 ods. 1 písm. a), b) a c) Zákonníka práce, poskytne banka odstupné vo výške dohodnutej v KZ [35].

### **2.3.1.14 Náhrada za pracovnú pohotovosť**

Zamestnancovi, ktorému bolo písomne nariadené, alebo s ktorým bolo vopred dohodnuté, aby bol pravidelne po dobu mimo pracovného času pripravený kedykoľvek sa dostaviť na pracovisko, sa priznáva náhrada za pracovnú pohotovosť. Pracovná pohotovosť je zamestnancovi nariaďovaná spravidla po dobu od skončenia pracovného času pracovného dňa do začiatku pracovnej doby nasledujúceho pracovného dňa počas pracovného týždňa. Počas dňa pracovného pokoja môže byť nariadená na celý kalendárny deň. Pracovná pohotovosť nesmie byť nariadená zamestnancovi počas čerpania dovolenky alebo počas práceneschopnosti. Môže byť zamestnancovi nariadená najviac v rozsahu osem hodín v týždni a najviac v rozsahu 100 hodín v kalendárnom roku. Nad tento rozsah je pracovná pohotovosť prípustná len po dohode so zamestnancom. V prípade, že je zamestnancovi nariadená alebo s ním dohodnutá pracovná pohotovosť, zamestnancovi prislúcha náhrada vo výške 1,15 €/hod [35].

### **2.3.1.15 Odmeny na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru**

Odmeny za práce vykonávané na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru sa vyplatia na základe písomnej dohody o brigádnickej práci študenta, dohody o vykonaní práce alebo dohody o pracovnej činnosti uzatvorenej medzi fyzickou osobou a bankou. Na pomocné, administratívne a odborne nenáročné práce sa

určuje výška brutto odmeny spravidla na úrovni hodinovej minimálnej mzdy ustanovenej osobitným predpisom [35].

### **2.3.1.16 Iné plnenia**

Banka na zabezpečenie pracovných úloh a motiváciu pre nadštandardné plnenie pracovných úloh poskytuje vybraným zamestnancom aj tieto plnenia:

- služobné motorové vozidlo aj na súkromné použitie
- príspevok na úhradu nákladov za ubytovanie
- príspevok za nábor
- iné druhy plnení [35]

Zamestnanci môžu pridelené motorové vozidlo používať aj na súkromné účely, ak to s bankou dohodnú v pracovnej zmluve. Používanie služobných motorových vozidiel na súkromné účely podlieha ako nepeňažný príjem zamestnanca zdaneniu v zmysle Zákona o dani z príjmov [35].

Zamestnancom, spravidla v riadiacej manažérskej pracovnej pozícii, môže byť v zmysle osobitného vnútorného predpisu poskytovaný príspevok na úhradu nákladov na ubytovanie v prípade, ak miesto výkonu práce nie je totožné s bydliskom zamestnanca. Takýto príspevok podlieha ako nepeňažný príjem zdaneniu v zmysle Zákona o dani z príjmov [35].

Zamestnancovi prislúcha príspevok za nábor nového zamestnanca v prípade zotrvania nového zamestnanca v pracovnom pomere, vo výške 150 € po šiestich mesiacoch od nástupu nového zamestnanca a ďalších 150 € po roku od nástupu nového zamestnanca. V prípade, že ide o nábor manažérskej pozície v banke alebo jej dcérskej spoločnosti, zamestnancovi prislúcha príspevok za nábor vo výške 200 € po šiestich mesiacoch od nástupu nového zamestnanca a ďalších 300 € po roku od nástupu nového zamestnanca [35].

### 3. VÝSKUM V SPOLOČNOSTI

Na uskutočnenie výskumu v spoločnosti som si zvolila metodiku kvantitatívneho prístupu. Túto cestu som si vybrala z dôvodu nutnosti získať informácie od zamestnancov vybranej banky v pomerne krátkom časovom úseku. Nakoľko ide o citlivé informácie, bolo potrebné zachovať anonymitu jednotlivých zamestnancov. S prihliadnutím na túto skutočnosť som sa rozhodla použiť dotazníkové šetrenie, ktoré prebiehalo počas 2 týždňov v mesiaci február 2021.

Dotazník bol vytvorený prostredníctvom portálu Survio, ktorý slúži na tvorbu dotazníkov a následne bol prostredníctvom zástupcov rozoslaný všetkým zamestnancom e-mailom.

V skúmanej oblasti pracuje v aktuálnej dobe približne 118 zamestnancov a pre výskum bolo oslovených 98 zamestnancov. 80 z nich poskytlo odpovede na dotazník a ostatní boli dlhodobo mimo pracoviska alebo odmietli vzhľadom na situáciu dotazník vyplniť. Celková návratnosť poskytnutého dotazníka bola 81,6 %.

Dotazník obsahoval celkom 23 otázok rozdelených do 3 časti v nadväznosti na teóriu. Prvá časť obsahovala základné informácie o zamestnancovi. Druhá zahŕňala otázky z oblasti spokojnosti zamestnancov a ich motivácie. Posledná časť sa zamerala na odmeňovanie a benefity.

Ako je v prílohe uvedené, dotazník obsahuje ako uzavreté otázky, kde respondent vyberal z ponúkaných možností, tak aj otvorené, kde mohol vyjadriť svoj vlastný názor. Po získaní potrebných dát boli dáta zanalyzované a výsledky spracované prostredníctvom tabuliek a grafov vytvorených programom MS EXCEL.

Následne bol zaslaný list s ohodnotením motivátorov vedeniu jednotlivých oddelení, ktorí ohodnotili dôležitosť a spokojnosť so spomenutými bodmi na daných oddeleniach. Tieto odpovede boli porovnané s odpoveďami zamestnancov na oddeleniach.

Cieľom šetrenia bolo zistiť aktuálnu situáciu spokojnosti, motivácie a odmeňovania vo VÚB banke, v oblasti splátkového predaja. Výsledky budú použité na vytvorenie návrhov k zlepšeniu a následne finančne ohodnotenú navrhovanú zmenu.

### 3.1 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

V tejto časti práce sú popísané výsledky z dotazníkového šetrenia vo firme rozpísané podľa sekcií zaradenia (všeobecné informácie, spokojnosť zamestnancov a motivácia, odmeňovanie a benefity). Výsledky sú zaznamenané vo forme absolútnej početnosti v tabuľkách a relatívna početnosť jednotlivých odpovedí v grafoch.

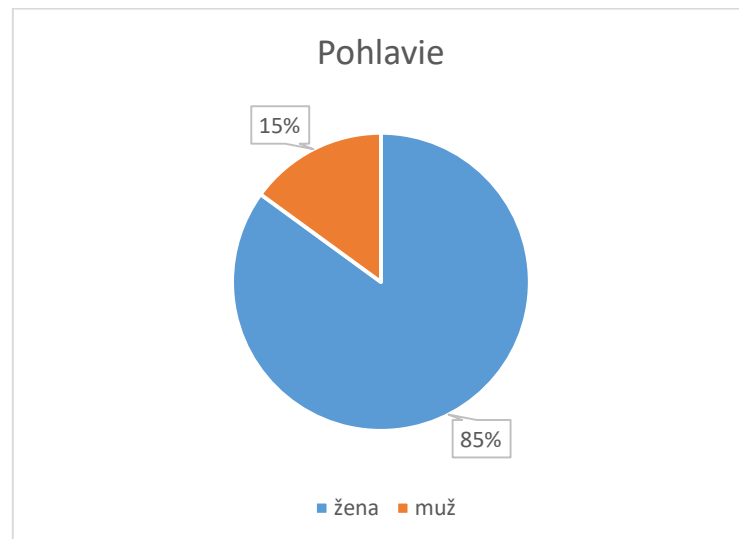
#### 3.1.1 Všeobecné informácie

##### 1. Pohlavie respondentov

Tabuľka 6: Pohlavie respondentov

	absolútna početnosť
žena	68
muž	12

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 1: Pohlavie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

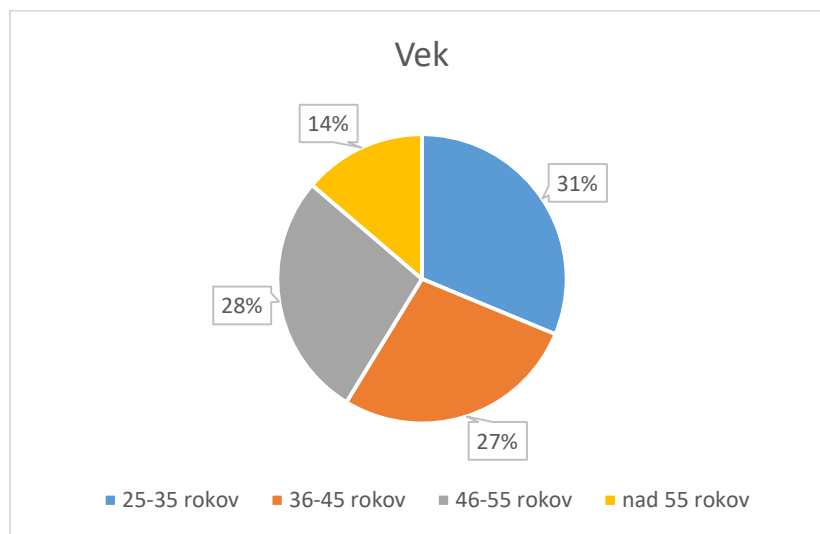
Z tabuľky a grafu je vidieť, že v spoločnosti pracuje oveľa viac žien ako mužov, čo sa dalo predpokladať, nakoľko práca v oblasti bankovníctva je zastúpená prevažne ženami. Dotazník vyplnilo celkom 80 zamestnancov, z čoho bolo iba 15 % mužov. Značná časť z tejto vzorky pracuje v archíve, kde je potrebná väčšia sila pri manipulácii so škatuľami a kancelárskymi zakladačmi, ktoré sú mnohokrát ťažšie.

## 2. Vek respondentov

Tabuľka 7: Vek respondentov

	absolútna početnosť
<b>25 - 35 rokov</b>	25
<b>36 - 45 rokov</b>	22
<b>46 - 55 rokov</b>	22
<b>nad 55 rokov</b>	11

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 2: Vek respondentov  
Zdroj: Vlastné spracovanie

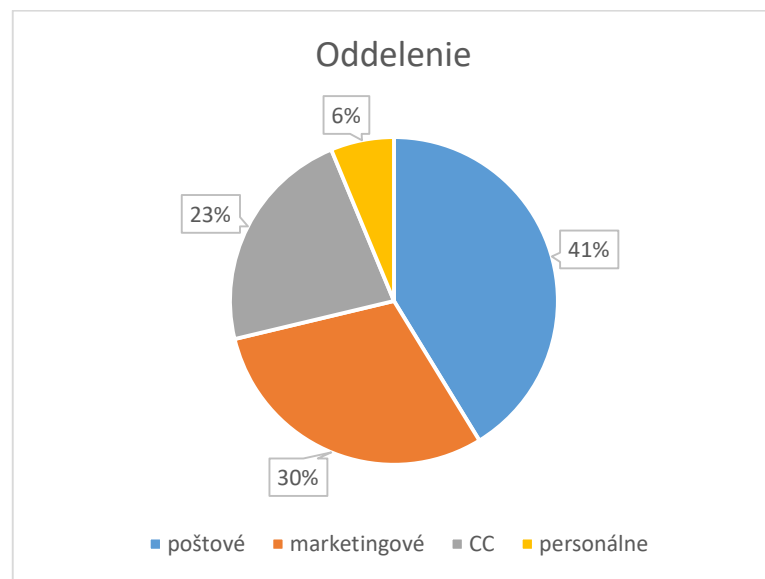
Táto otázka sa venovala veku opýtaných zamestnancov danej oblasti banky. Najviac respondentov patrilo do vekovej kategórie 25 – 35 rokov, avšak v pomerne dostatočnom množstve sú zastúpené aj nasledujúce 2 vekové skupiny, a to 36 – 45 rokov a 46 – 55 rokov. V poslednej skupine nad 55 rokov, ako je ukázané v grafe, je v skúmanej oblasti splátkového predaja iba 11 zamestnancov, čo je polovičné zastúpenie v porovnaní s predchádzajúcimi kategóriami.

### 3. Oddelenie

Tabuľka 8: Oddelenie respondentov

	absolútna početnosť
poštové	33
marketingové	24
CC	18
personálne	5

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 3: Oddelenie respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

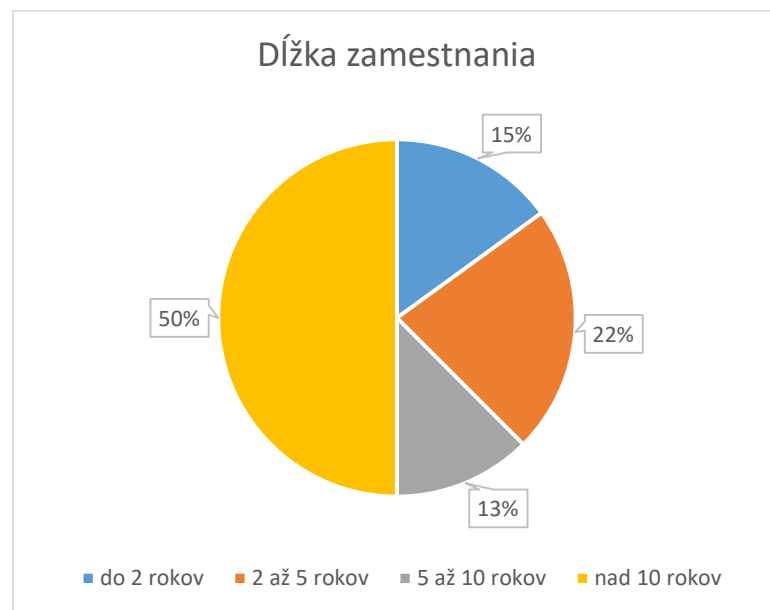
Z tabuľky aj grafu je zjavné, že z oslovených zamestnancov má najväčšie personálne zastúpenie stálych zamestnancov poštové oddelenie, ktoré sa skladá zo 4 pododdelení a to skoro polovicu opýtaných. Vo všeobecnosti má CC viac zamestnancov, avšak na tomto oddelení pracujú prevažne brigádnici. Tí nemajú prístup k informáciám ani benefitom, tak boli z výskumu vylúčení. Najmenšie zastúpenie iba 6 % má personálne oddelenie, je to z dôvodu, že dotazníka sa zúčastnili iba zamestnanci, ktorí majú na starosti HR veci splátkového predaja banky, nie celú banku.

#### 4. Dĺžka zamestnania

Tabuľka 9: Dĺžka zamestnania respondentov

	absolútna početnosť
do 2 rokov	12
2 - 5 rokov	18
5 - 10 rokov	10
nad 10 rokov	40

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 4: Dĺžka zamestnania respondentov

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tejto otázke môžeme vidieť, že polovica respondentov je v danej oblasti zamestnaná viac ako 10 rokov, a iba 15 % je v banke do 2 rokov. Z tohto môžeme konštatovať, že 85 % opýtaných pozná situáciu vo firme pomerne dobre a vedia zhodnotiť svoje okolie aj výhody, ktoré sú im poskytované. Z odpovedí ohľadom doby zamestnania v banke môžeme zhodnotiť, že VÚB banka je dobrý zamestnávateľ.

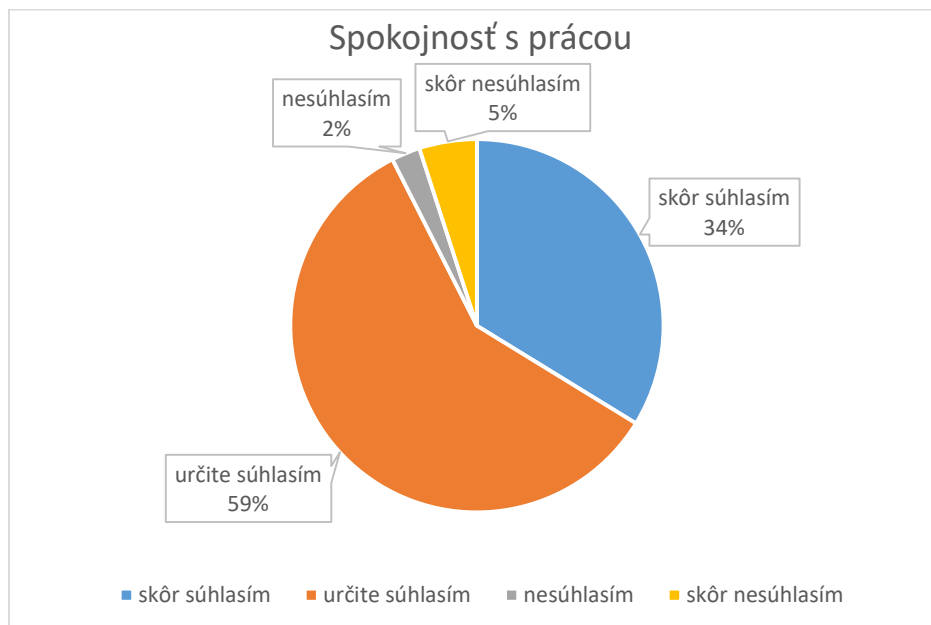
### 3.1.2 Spokojnosť zamestnancov a motivácia

#### 5. Spokojnosť s prácou

Tabuľka 10: Spokojnosť s prácou

	absolútna početnosť
skôr súhlasím	27
určite súhlasím	47
nesúhlasím	2
skôr nesúhlasím	4

Zdroj: Vlastné spracovanie

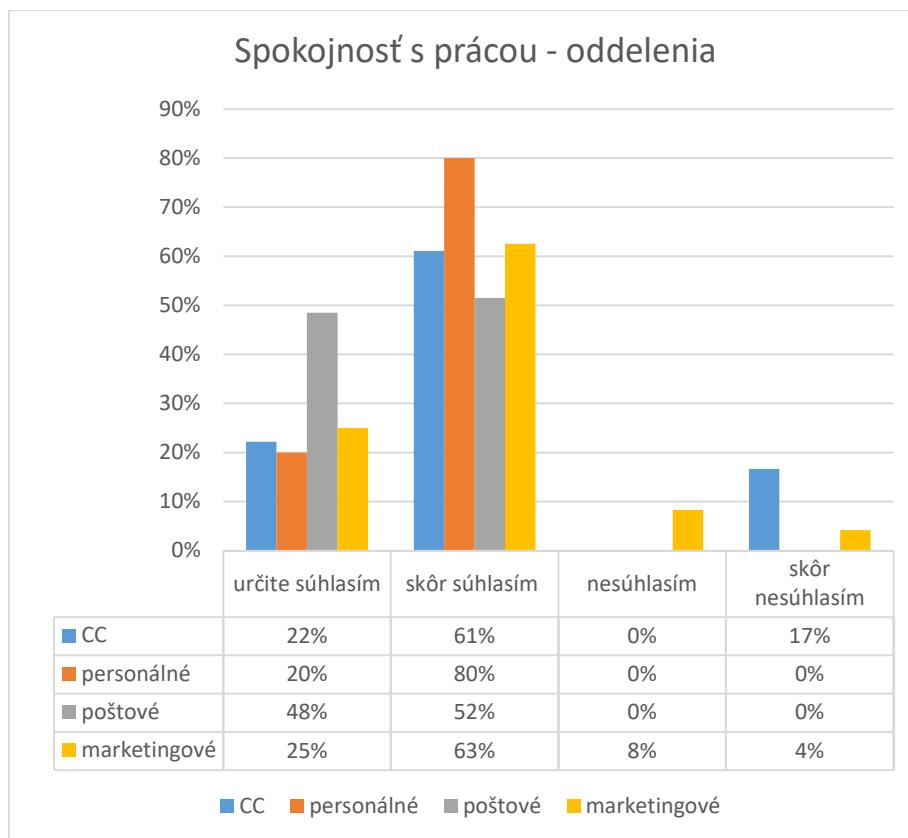


Graf 5: Spokojnosť s prácou

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu v tejto otázke sa potvrdilo moje predchádzajúce tvrdenie, že VÚB je dobrý zamestnávateľ. Iba 6 zamestnanci sa vyjadrili, že nie sú spokojní so svojou prácou. Zvyšných 74 oslovených je veľmi spokojných s prácou, ktorú vykonávajú. V grafe vyjadrenia tejto otázky nižšie je ukázané percentuálne množstvo spokojnosti zamestnancov po jednotlivých oddeleniach splátkového predaja banky. Všetci zamestnanci personálneho a poštového oddelenia sú spokojní s prácou, ktorú vykonávajú, na druhej strane sa nájdu zamestnanci na oddelení marketingu a CC, ktorí s ňou nie sú celkom spokojní.





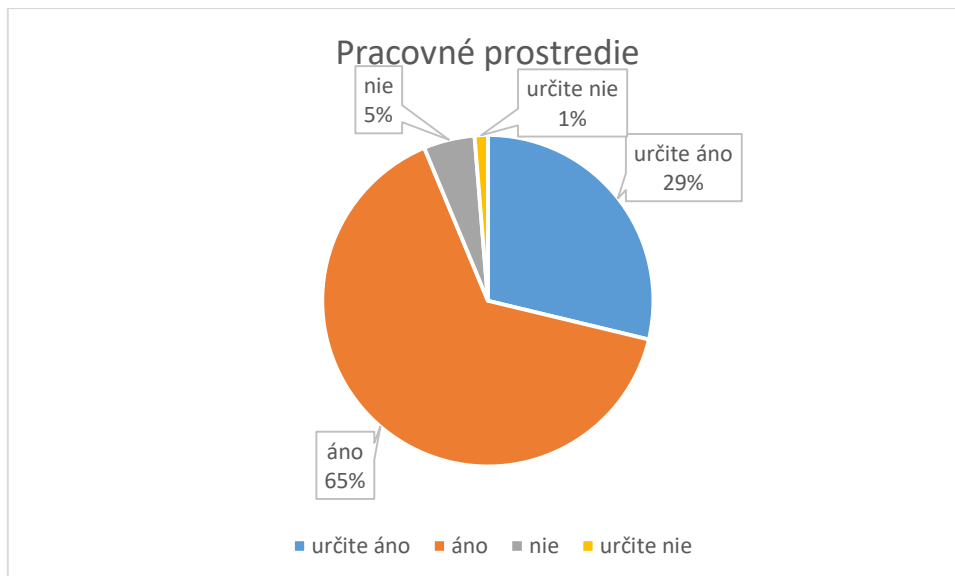
**Graf 6: Spokojnosť s prácou – oddelenia**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

## 6. Pracovné prostredie

**Tabuľka 11: Pracovné prostredie**

	absolútna početnosť
<b>určite áno</b>	23
<b>áno</b>	52
<b>nie</b>	4
<b>určite nie</b>	1

Zdroj: Vlastné spracovanie



**Graf 7: Pracovné prostredie**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalšia otázka z oblasti spokojnosti zamestnancov sa týka spokojnosti s pracovným prostredím na pracovisku. Rovnako ako v predchádzajúcej otázke, aj tu sa potvrdilo, že zamestnanci si myslia, že ich pracovné prostredie je príjemné a priateľské, čo potvrdilo skoro 94 % oslovených zamestnancov banky. Samozrejme, ako v každej firme, aj tu sa našli nejakí zamestnanci, ktorí nepovažujú svoje prostredie za pozitívne. Ich názor bude vysvetlený v ďalších otázkach, kde som sa pýtala, čo sa zamestnancom páči a naopak nepáči. Podobný charakter majú odpovede na všetkých oddeleniach, ktoré som podrobila dotazníkovému šetreniu.

## 7. Štýl riadenia

**Tabuľka 12: Štýl riadenia**

	absolútna početnosť	relatívna početnosť
<b>1</b>	0	0,0%
<b>2</b>	6	7,5%
<b>3</b>	26	32,5%
<b>4</b>	36	45,0%
<b>5</b>	12	15,0%

Zdroj: Vlastné spracovanie

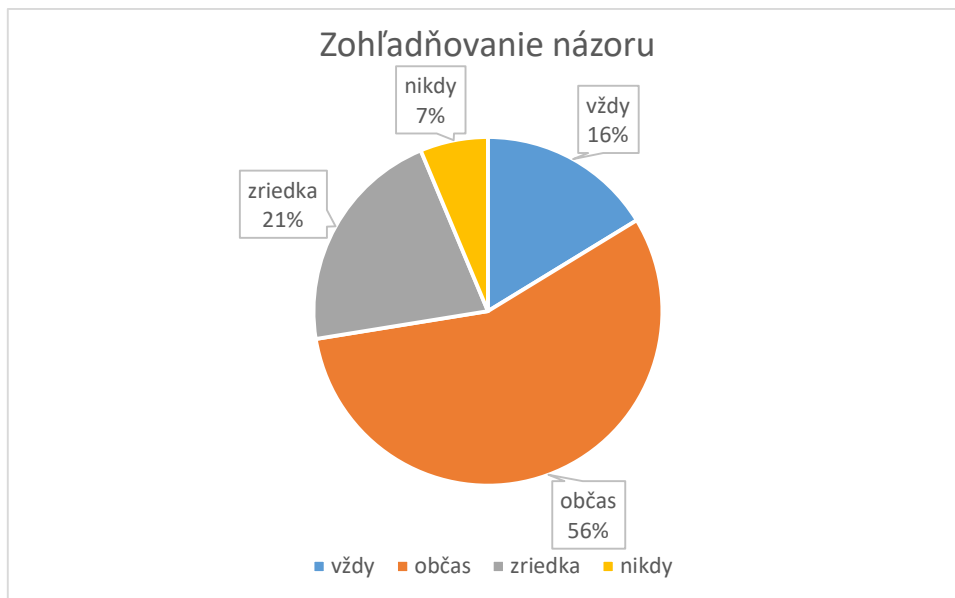
Pri otázke o vyhovovaní štýlu riadenia sa mohli zamestnanci rozhodnúť na škále 1 – 5 hviezdíčiek ako je ukázané na grafe. Hodnota 1 značila nespokojnosť a hodnota 5 úplnú spokojnosť so štýlom riadenia. Výsledná hodnota je 3,7 hviezdíčky. Táto hodnota sa dá považovať za pozitívny výsledok, keďže až v 92,5 % prípadov sú zamestnanci aspoň priemerne spokojní so štýlom, akým je riadené ich oddelenie.

## 8. Zohľadňovanie názoru

Tabuľka 13: Zohľadňovanie názoru

	absolútna početnosť
vždy	13
občas	45
zriedka	17
nikdy	5

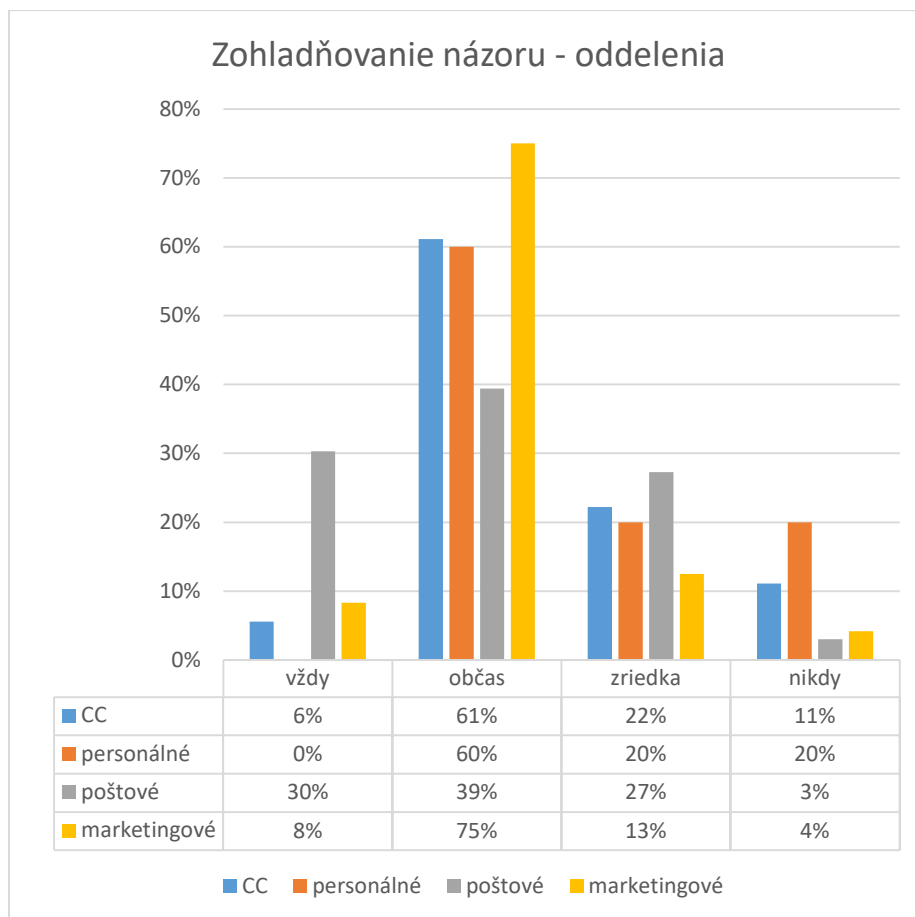
Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 8: Zohľadňovanie názoru

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z dotazníka vyplynulo, že nikdy alebo zriedka sa nezohľadňuje názor 22 zamestnancov, no naopak 13 zamestnanci sa vyjadrili, že ich názor je zohľadňovaný vždy. Zvyšná väčšinová časť 45 zamestnancov tvrdí, že ich názor je zohľadnený občas. Z tohto môžeme vidieť, že nadriadení sa snažia vypočúť si názory zamestnancov, no mnohokrát o nich nepremýšľajú dostatočne, ako sa vyjadrili niekoľkí zamestnanci.



**Graf 9: Zohľadňovanie názoru - oddelenia**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

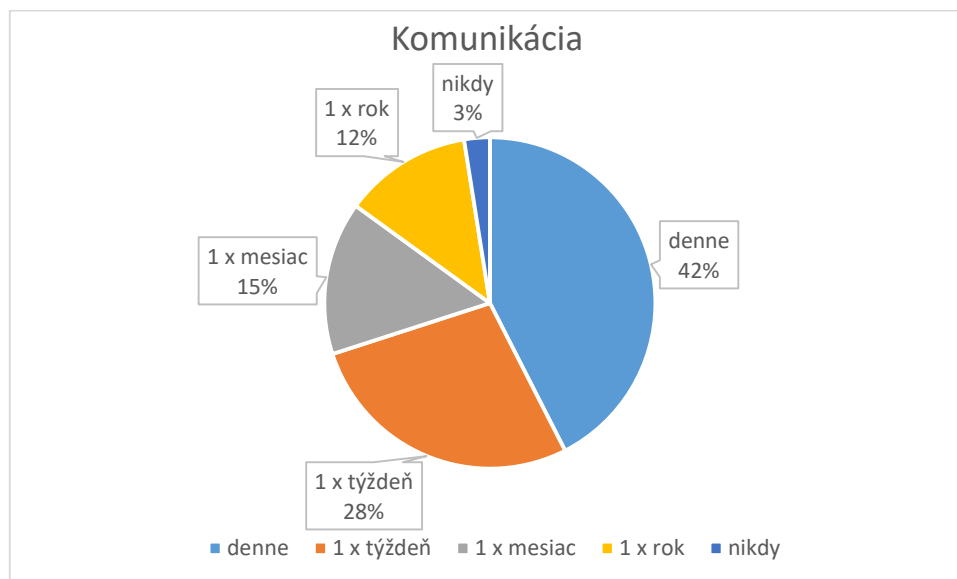
V grafe a tabuľke je ukázané percentuálne rozdelenie zohľadňovania názoru zamestnancov podľa obsadenia oddelení. Na všetkých oddeleniach sa väčšina názorov zohľadňuje občas. 30 % zastúpenia poštového oddelenia má akceptovaný vlastný názor vždy, keď je ich názor odprezentovaný. Na druhej strane až 20 % opýtaných personálneho oddelenia má akceptovaný a zohľadňovaný názor, ktorí vyjadria pri komunikácii s nadriadeným len zriedka či nikdy.

## 9. Frekvencia komunikácie

Tabuľka 14: Frekvencia komunikácie

	absolútna početnosť
denne	34
1 x týždeň	22
1 x mesiac	12
1 x rok	10
nikdy	2

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 10: Frekvencia komunikácie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tejto otázky vyplynulo, že v 70 % prípadov prebieha komunikácia medzi zamestnancami a vedením denne alebo 1x týždenne, v 12 prípadoch prebieha 1x mesačne a žiadna komunikácia, prípadne iba 1x za rok, pri vyhodnotení celého uplynulého roka, je v 12 prípadoch. Myslím si, že práve táto časť zamestnancov sa vyjadrila v predchádzajúcej otázke, že ich názor nie je zohľadňovaný.

**Tabuľka 15: Frekvencia komunikácie - oddelenia**

	CC	personálne	poštové	marketingové
<b>denne</b>	3	0	20	11
<b>1 x týždeň</b>	5	2	5	10
<b>1 x mesiac</b>	7	1	3	1
<b>1 x rok</b>	2	2	4	2
<b>nikdy</b>	1	0	1	0

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Keď sa na celú situáciu pozrieme z pohľadu jednotlivých oddelení najviac zamestnancov komunikuje s vedením na poštovom a marketingovom oddelení na dennej báze a iba 1 zamestnanec poštového oddelenia nekomunikuje s nadriadeným z jeho pohľadu vôbec. Zvyšní zamestnanci komunikujú s vedením aspoň raz mesačne.

Pri porovnaní so zohľadňovaním názoru je zjavné, že oddelenia, na ktorých je komunikované s nadriadenými aspoň 1 x týždenne, tak aj názor podriadených je častejšie zohľadňovaný. Keď niektorý zamestnanec komunikuje s nadriadeným menej často, aj jeho názor bude menej zohľadňovaný. Ak je problém vo frekvencii komunikácie na strane zamestnanca, je to odzrkadlením jeho postoja a snahy komunikovať. Avšak ak je táto frekvencia chybou nadriadeného, zamestnanec vníma právom nezaujem o jeho postoj.

## 10. Dôležitosť spätnej väzby

**Tabuľka 16: Spätňá väzba**

	absolútna početnosť	relatívna početnosť
<b>1</b>	1	1,3%
<b>2</b>	3	3,8%
<b>3</b>	14	17,5%
<b>4</b>	33	41,3%
<b>5</b>	29	36,3%

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

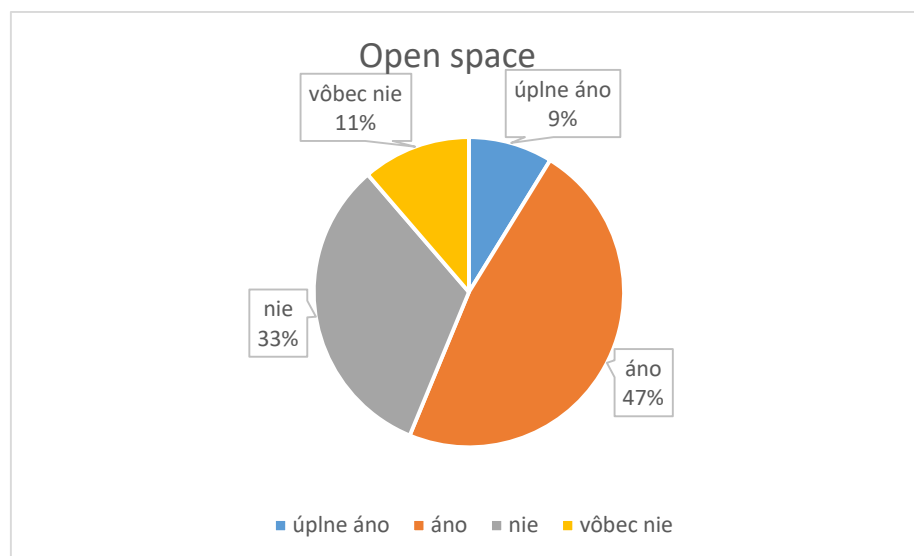
V otázke ohľadom dôležitosti spätnej väzby po komunikácií z nadriadeným sa až 76 zamestnancov banky vyjadrilo, že je pre nich táto spätná komunikácia dôležitá. Hodnotiaca škála bola opäť od 1 do 5 hviezdíčiek, kde 1 znamenala nedôležitosť a 5 veľkú dôležitosť. Priemerná hodnota spokojnosti je 4,1 hviezdíčky, čo značí, že tento druh je pre zamestnancov viac než nevyhnutný a nadriadení by na to nemali zabúdať.

## 11. Práca v open – space kancelárií

Tabuľka 17: Práca v open – space

	absolútna početnosť
úplne áno	7
áno	38
nie	26
vôbec nie	9

Zdroj: Vlastné spracovanie



Graf 11: Práca v open–space

Zdroj: Vlastné spracovanie

Čo sa týka práce v aktuálne moderných open-space kanceláriách, kde je veľa zamestnancov v 1 miestnosti bez možnosti súkromia sú odpovede z dotazníka zamerané aj podľa oddelenia a najmä veku respondentov. Spokojných s takouto formou kancelárií je iba niečo cez polovicu opýtaných. Pri podrobnejšom skúmaní odpovedí som zistila, že odpoveď „úplne áno“ a „áno“ označili prevažne zamestnanci do 45 rokov a zaradení na

oddelení, kde nie sú nútení počas dňa komunikovať prostredníctvom telefónu, prípadne pomocou rôznych online platforiem. Najmä zamestnanci CC sa vyjadrili, že ich mnohokrát vyrušuje takéto prostredie, kedy je v miestnosti 40 ľudí a každý telefonuje s klientom o niečom inom, aj napriek nasadeným slúchadlám. Samozrejme, že do kategórie nespokojných s open-space kancelárií patria aj zamestnanci poštového oddelenia či marketingu, kedy ich veľa ľudí okolo vyrušuje od ich každodenných činností.

## **12. Čo sa najviac páči/nepáči**

Pri otázke čo sa zamestnancom páči, či nepáči zaznelo veľa odpovedí. Zamestnanci, ktorí majú v aktuálnej dobe možnosť práce z domu si veľmi pochvaľujú najmä to, že si môžu sami riadiť svoj pracovný čas. Na druhej strane tí, ktorí nemajú túto možnosť oceňujú prídanie dvoch 15 minútových prestávok určených na prechádzku a nadýchanie sa čerstvého vzduchu k 30 minútovej obedovej prestávke. Vo všeobecnosti sa zamestnanci vyjadrili, že sa im páči náplň ich práce, samostatnosť, práca s PC, nie manuálna, variabilita činnosti, zlepšovanie komunikačných schopností, možnosť stretnúť sa, prípadne telefonovať, s rôznymi typmi ľudí, snaha pomôcť a v neposlednom rade mnoho z respondentov je spokojných s pracovným kolektívom okolo nich.

Na druhej strane sa našli aj zamestnanci, ktorí nie sú spokojní s kolektívom a vzťahmi na pracovisku, tlakom vedenia, neistotou zamestnania, prostredím, jednotvárnosťou práce. Následne majú problém s work-life balance, komunikáciou medzi zamestnancami a vedením, nízkou motiváciou k lepším výkonom, technickými problémami, ktoré často zdržiavajú prácu, nízka znalosť cudzích jazykov medzi zamestnancami im neumožňuje samým riešiť problémy, málo zamestnancov – veľa práce, stres, komplikovanosť niektorých činností a nezmyselné zbytočné kroky navyše pri úkonoch, sledovanie zamestnancov prostredníctvom denného vedenia štatistík úkonov bez odozvy.

## **13. Zmeny motivujúce k lepším výsledkom**

Zamestnanci v dotazníku vyjadrili, aké zmeny by ich motivovali k dosahovaniu lepších výsledkov. Mnohé z nich sa odvíjali od odpovedí na otázku „Čo sa vám nepáči“ vyššie. Najviac spomínané boli odpovede ako vyššia mzda, lepšie prostredie a zariadenie pracoviska, work-life balance, viac teambuildingových akcií na zvýšenie dôvery medzi kolegami, lepšia poloha konkrétne poštového oddelenia – bližšie k ostatným oddeleniam.



Mnohokrát sa objavila aj odpoveď možnosť lepšie prejavíť svoj názor, jeho akceptácia a zamyslenie nad aplikáciou niektorých z nich, väčší priestor na kreativitu, ochota nadriadených komunikovať a nepresadzovať si iba svoj názor za každú cenu, odmietanie názorov iných.

#### 14. Ohodnotenie faktorov podľa dôležitosti

**Tabuľka 18: Faktory**

<b>Položka</b>	<b>Poradie</b>
Mzda	<b>1</b>
Pracovná doba	<b>3</b>
Istota zamestnania	<b>2</b>
Umiestnenie pracoviska	<b>8</b>
Pracovné prostredie	<b>6</b>
Pracovný kolektív	<b>5</b>
Náplň práce	<b>4</b>
Uznanie od nadriadeného	<b>7</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

V tejto otázke mali zamestnanci za úlohu zoradiť vymenované faktory podľa ich osobnej dôležitosti. Ako je v tabuľke zaznamenané, z poskytnutých oblastí je pre zamestnancov najdôležitejšia mzda a istota zamestnania. Výsledky okomentovali, že pokiaľ sú ostatné faktory uspokojivé, tak najslabšie hodnotené faktory, ktorými sú umiestnenie pracoviska a uznanie od nadriadeného nie sú až také významné v porovnaní s lepšie hodnotenými. V nasledujúcej tabuľke sú usporiadané jednotlivé faktory podľa oddelení.

**Tabuľka 19: Faktory podľa oddelení**

	<b>CC</b>	<b>personálne</b>	<b>poštové</b>	<b>marketingové</b>
<b>1</b>	mzda	mzda	mzda	mzda
<b>2</b>	istota zamestnania	pracovná doba	istota zamestnania	istota zamestnania
<b>3</b>	kolektív	istota zamestnania	náplň práce	pracovná doba
<b>4</b>	náplň práce	náplň práce	pracovná doba	kolektív
<b>5</b>	prostredie	umiestnenie pracoviska	kolektív	náplň práce
<b>6</b>	pracovná doba	prostredie	uznanie	uznanie
<b>7</b>	uznanie	kolektív	prostredie	prostredie
<b>8</b>	umiestnenie pracoviska	uznanie	umiestnenie pracoviska	umiestnenie pracoviska

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Z tabuľky je vidieť, že na všetkých oddeleniach je na prvých priečkach umiestnená výška mzdy a istota zamestnania, čo bolo ukázané aj v súhrnnej tabuľke všetkých zamestnancov. Pracovnú dobu hodnotia ako stredne dôležitú, rovnako aj pracovný kolektív majú zamestnanci jednotlivých oddelení na inej priečke dôležitosti. Najmenej dôležité je umiestnenie pracoviska či uznanie od nadriadeného, ktoré sú v tabuľke všetkých zamestnancov umiestnené na posledných priečkach.

## **15. Zmena zamestnania**

**Tabuľka 20: Úvaha o zmene zamestnania**

	<b>absolútna početnosť</b>
<b>áno</b>	36
<b>nie</b>	44

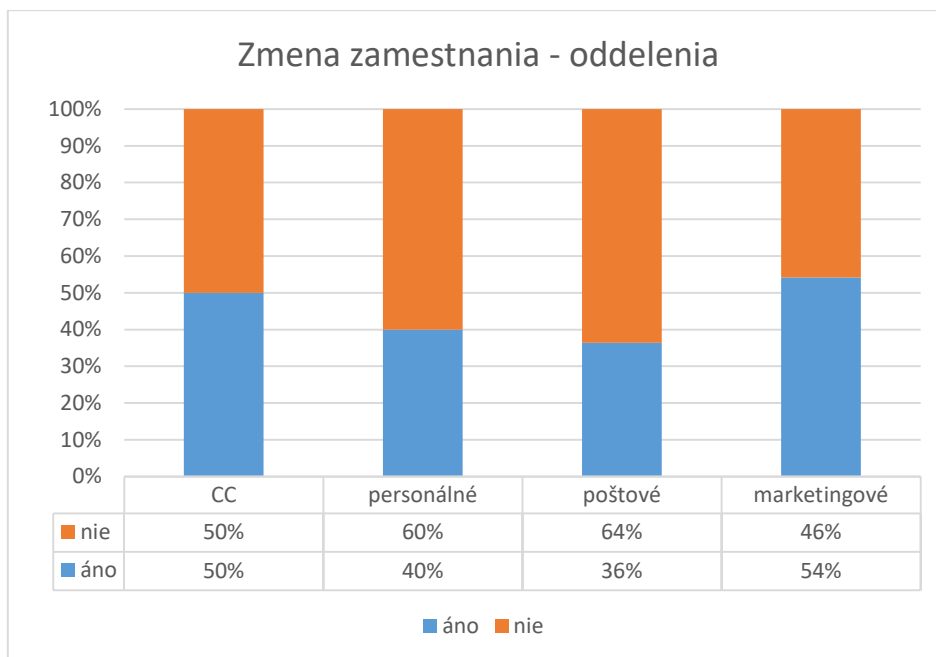
**Zdroj: Vlastné spracovanie**



**Graf 12: Úvaha o zmene zamestnania**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť v tabuľke a na grafe, takmer polovica zamestnancov rozmýšľala v poslednej dobe o zmene zamestnania. Tieto úvahy vznikajú podľa môjho názoru a skúmania odpovedí aj z dôvodu aktuálnej situácie, kedy na oddeleniach, kde nie je možné fungovať z domu, bola v októbri zavedená 2 smenová prevádzka. Rozdelenie ľudí do rannej či poobednej smeny je pomerne chaotické a nezmyselné. Pri rozdeľovaní sa nebral ohľad na potreby zamestnancov a vopred sa toto rozhodnutie neodkomunikovalo s podriadenými. Zamestnankyne, ktoré majú malé deti dostali poobedné smeny, ktoré sú do 17:00, čím pre mnohé z nich vzniká problém s dieťaťom v čase, kedy majú byť v práci. Na druhú stranu zamestnanci, ktorí nemajú žiadne záväzky majú pridelenú rannú smenu, tým pádom sú doma celé poobedie.

Pri odpovedí áno, boli zamestnanci požiadaní aj o vyplnenie dôvodu k úvahe o zmene zamestnania. Medzi odpoveďami sa často nachádzalo platové ohodnotenie, nízka perspektíva do budúcnosti, pracovná záťaž a vyhorenie, neistota zamestnania v danej dobe, čoraz viac práce za málo peňazí, prenášanie zodpovednosti na nižšie pozície bez konzultácie, vzťahy na pracovisku.



**Graf 13: Zmena zamestnania – jednotlivé oddelenia**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu je zjavné, že najviac zamestnancov v poslednej dobe uvažovalo o zmene zamestnania na oddelení marketingu a CC, kde sú hodnoty okolo 50 %. Je to spôsobené aj druhom zamestnania, kde je na zamestnancov vyvíjaný obrovský tlak každý deň za pomerne malé finančné ohodnotenie. Posledný dôvod je platný aj pre ostatné oddelenia. Najnižšia hodnota je u poštového oddelenia, podľa informácií je to z dôvodu aktuálnej situácie, kedy je pracovné miesto mnohých respondentov veľmi neisté. Z toho dôvodu sa mnohí z nich báli následkov svojho vyjadrenia, že rozmýšľali o zmene miesta.

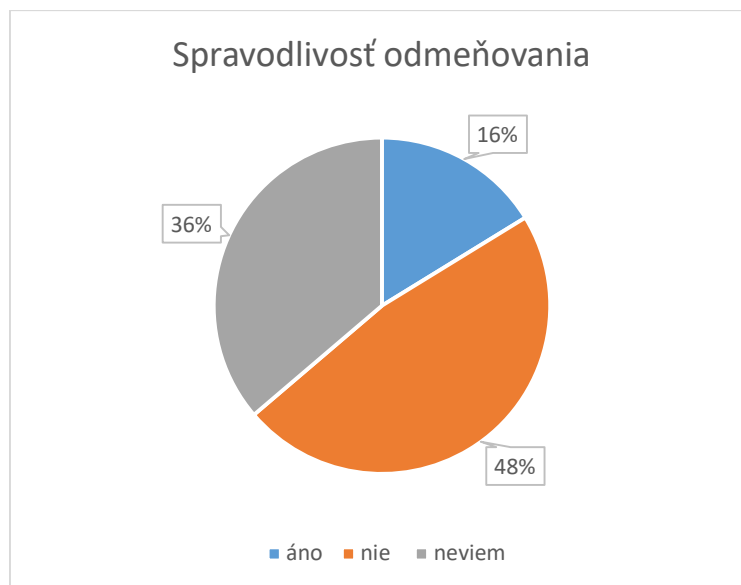
### 3.1.3 Odmeňovanie a benefity

#### 16. Spravodlivé odmeňovanie

**Tabuľka 21: Spravodlivosť odmeňovania**

	absolútna početnosť
<b>áno</b>	13
<b>nie</b>	38
<b>neviem</b>	29

Zdroj: Vlastné spracovanie



**Graf 14: Spravodlivosť odmeňovania**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

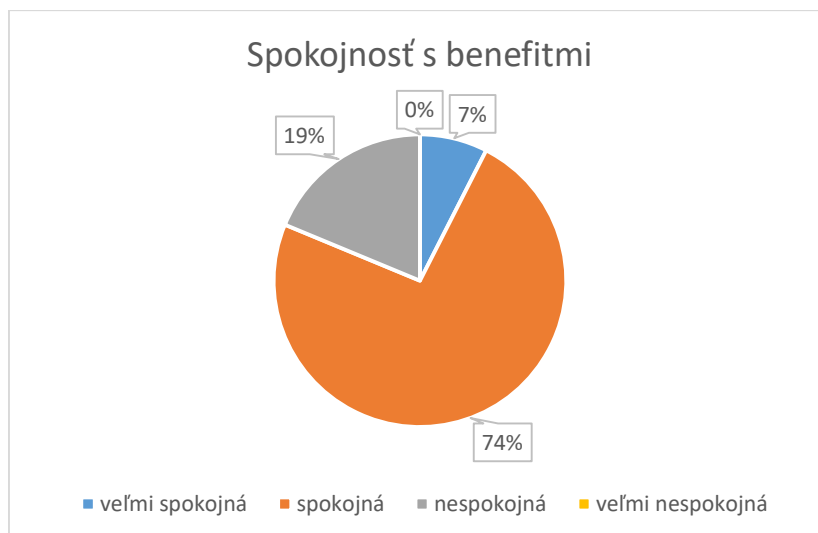
V prvej otázke poslednej oblasti som zisťovala, či si zamestnanci myslia, že sú spravodlivo odmeňovaní na základe ich vykonanej práce. Skoro 50 % sa vyjadrilo, že nie je spravodlivo odmeňovaná a 36 % ďalších nevie posúdiť, do akej miery je ich platové ohodnotenie spravodlivé k ich pracovnému výkonu. Iba 16 % potvrdilo a je si vedomých, že za svoj výkon si zaslúžia aj odmenu, ktorú dostávajú. Pri dodatočnej otázke na tých, ktorý označili odpoveď „nie“ som sa dozvedela, podobné dôvody ako boli spomenuté pri otázke o zmene zamestnania, ale aj že si to len myslia a chceli by viac. Odpovede na túto otázku sa nelíšili medzi oddeleniami.

## 17. Spokojnosť s benefitmi

**Tabuľka 22: Celková spokojnosť s benefitmi**

	absolútna početnosť
<b>veľmi spokojná</b>	6
<b>spokojná</b>	59
<b>nespokojná</b>	15
<b>veľmi nespokojná</b>	0

Zdroj: Vlastné spracovanie



**Graf 15: Celková spokojnosť s benefitmi**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Čo sa týka benefitov, ktoré banka poskytuje všetkým svojim zamestnancom sa 81 % respondentov vyjadrilo, že sú spokojní s poskytnutými benefitmi, ktoré sú im bankou poskytované, bez ohľadu na ich reálne využitie daným zamestnancom. Na druhej strane, 19 % opýtaných nie je spokojných s výhodami. Ich nespokojnosť môže vyplývať z dôvodu neznalosti či nevedomovania si daných benefitov, aj napriek ich využívaniu.

## 18. Informovanosť a umiestnenie informácií o benefitoch

**Tabuľka 23: Informovanosť o benefitoch**

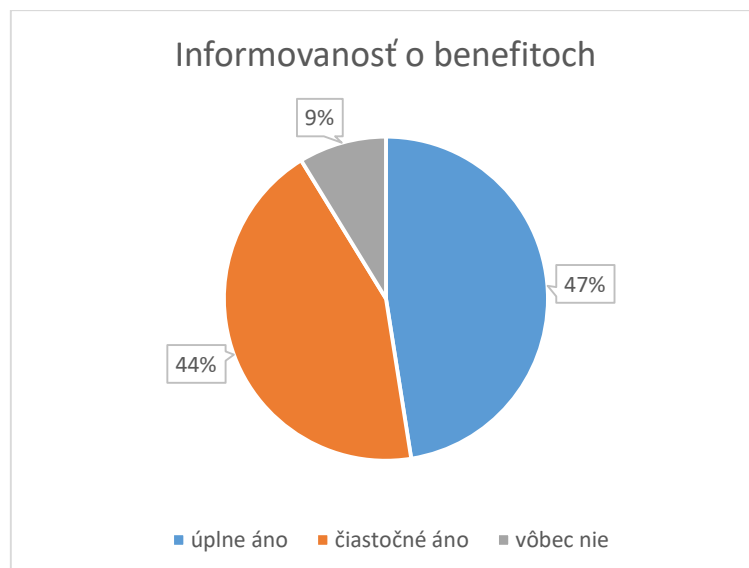
	absolútna početnosť
úplne áno	38
čiastočné áno	35
vôbec nie	7

Zdroj: Vlastné spracovanie

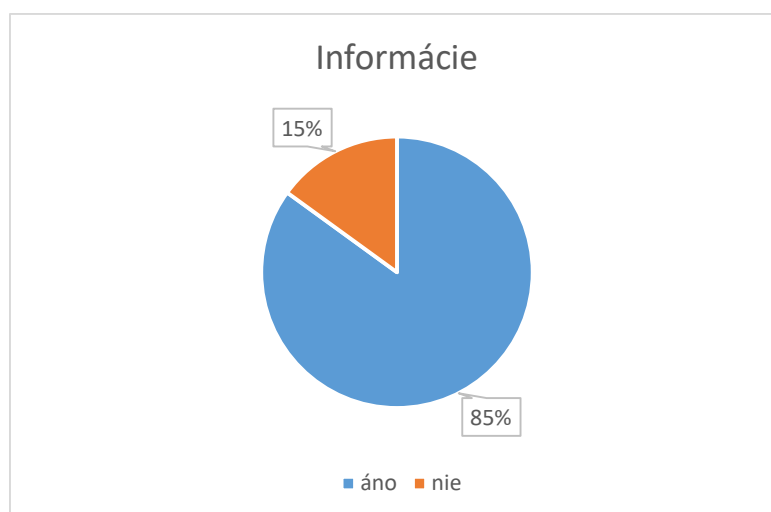
**Tabuľka 24: Umiestnenie informácií o výhodách**

	absolútna početnosť
áno	68
nie	12

Zdroj: Vlastné spracovanie



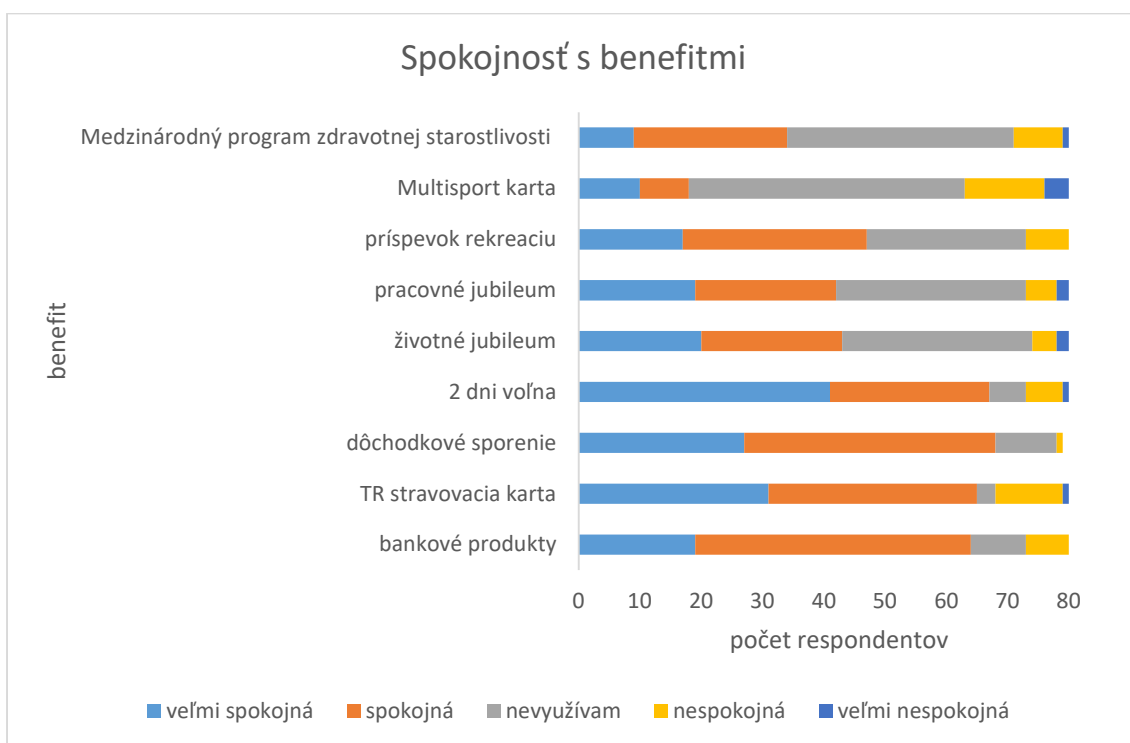
**Graf 16: Informovanosť o benefitoch**  
**Zdroj: Vlastné spracovanie**



**Graf 17: Umiestnenie informácií o výhodách**  
**Zdroj: Vlastné spracovanie**

V otázkach ohľadom dostatočnej informovanosti o benefitoch a ich umiestnení sa ukázalo, že takmer všetci zamestnanci sú úplne alebo čiastočne informovaní ohľadom benefitov, na ktoré majú nárok. 9 % opýtaných sa dozvedelo o výhodách pre zamestnancov až z dotazníka, kde boli niektoré z nich vypísané. Až po vyplnení sa začali podrobnejšie zaujímať, kde môžu tieto informácie nájsť a prečítať si o nich viac. Čísla z informovanosti sa ukázali aj v znalosti umiestnenia informácií na danú tému, kde len 15 % nevedelo, kde majú potrebné informácie nájsť. Dokonca, ako môžeme vidieť v tabuľke, 5 zamestnanci sú síce informovaní o benefitoch, no nevedia, kde majú nájsť o nich podrobnejšie informácie.

## 19. Spokojnosť s benefitmi



**Graf 18: Spokojnosť s konkrétnymi druhmi**  
**Zdroj: Vlastné spracovanie**



**Tabuľka 25: Spokojnosť s konkrétnymi druhmi**

	<b>veľmi spokojná/ý</b>	<b>spokojná/ý</b>	<b>nevyžívam</b>	<b>nespokojná/ý</b>	<b>veľmi nespokojná/ý</b>
<b>bankové produkty</b>	24 %	56 %	11 %	9 %	0 %
<b>TR stravovacia karta</b>	39 %	43 %	4 %	14 %	1 %
<b>dôchodkové sporenie</b>	35 %	51 %	13 %	1 %	0 %
<b>2 dni voľna</b>	51 %	33 %	8 %	8 %	1 %
<b>životné jubileum</b>	25 %	29 %	39 %	5%	3 %
<b>pracovné jubileum</b>	24 %	29 %	39 %	6 %	3 %
<b>príspevok na rekreáciu</b>	21 %	38 %	33 %	9 %	0 %
<b>Multisport karta</b>	13 %	10 %	56 %	16 %	5 %
<b>Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti</b>	11 %	31 %	46 %	10 %	1 %

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

V tejto otázke zamestnanci ohodnotili svoju spokojnosť s poskytovanými druhmi benefitov. Najspokojnejší sú zamestnanci s poskytovaným príspevkom na dôchodkové sporenie, 2 dňami voľna nad rámec zákona, plne hradenou TR stravovacou kartou a zvýhodnenými bankovými produktmi. Naopak najviac nespokojní sú s Multisport kartou, ktorá má v danom regióne nízke využitie. Najviac zamestnancov ju dokonca vôbec nevyužíva a taktiež Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti je málo využívaný medzi opýtanými zamestnancami. Medzi ďalšie málo využívané benefity patria príspevky na životné a pracovné jubileá. Pracovné jubileum málo zamestnancov vôbec využije a pri životnom jubileu je to len deň voľna, ktorý nie je podľa zamestnancov dostačujúci. V prípade príprav na oslavu si musia aj tak čerpať ďalšie dni dovolenky.

## **20. Zlepšenie systému výhod**

Pri otázke ohľadom návrhov na vylepšenie systému výhod zamestnanci vymenovali niekoľko rôznych návrhov, o ktorých by bolo dobré porozmýšľať a prehodnotiť ich využitie, prípadne nahradenie nevyužitelných benefitov tým, o čo majú zamestnanci záujem. Medzi najčastejšie patrilo rozšírenie systému výhod podľa potrieb zamestnancov, príspevky na oblečenie, optiku, kultúru, väčšia starostlivosť o zamestnancov, príspevky na poistenia, zvýšenie príspevku pri životných jubileách, náhrada Multisport karty, vyplácanie benefitov v hotovosti, vitamínové či ovocné balíčky, zvýhodnenie služieb, ktoré využívajú pri práci (internet, telefón, energie...).

## **21. Zoradenie poskytovaných benefitov**

Respondenti mali zoradiť vypísané benefity poskytované bankou od najviac po najmenej využívané. Daným zoradením priradili benefitom hodnoty 1 až 9. Čím viac bodov daná položka získala, tým menej ju zamestnanci požadujú a využívajú.

Na základe zhrnutia všetkých odpovedí na dotazníky som zoradila poskytované benefity od najviac po najmenej využívané. Z dotazníka vyplynulo nasledujúce poradie: TR stravovacia karta, bankové produkty, voľno nad rámec zákona, príspevok na dôchodkové sporenie, príspevok na rekreáciu, životné jubileum, pracovné jubileum, Multisport karta a nakoniec Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti. Nakoľko je Multisport karta a Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti ohodnotený výrazne menej bodmi ako zvyšné benefity, navrhovala by som firme ich odstránenie a tým ušetrenie nákladov. Namiesto nich by som odporúčala firme napríklad navýšiť aktuálne benefity, s ktorými sú zamestnanci spokojní a využívajú ich častejšie. Podľa môjho názoru by malo vedenie spoločnosti so zamestnancami pravidelne viesť rozhovory o ich názoroch na benefity a nie ponúkať hlavne to, čo ich najmenej „zabolí“.

### 3.2 Hodnotiaci list

Tento list ako bolo spomenuté vyššie bol zaslaný zástupcom vedenia jednotlivých skúmaných oddelení. Spracovaním odpovedí zo skúmania je tabuľka, kde sú uvedené odpovede z každého oddelenia. Následne sú výsledky zakreslené na pavučinových grafoch, kde sú ukázané rozdiely medzi dôležitosťou s daným motivátorom vo firme a spokojnosťou s nimi. Vedenie malo za úlohu ohodnotiť spokojnosť a dôležitosť na 5 stupňovej škále, ktorej význam je popísaný v tabuľke nižšie.

**Tabuľka 26: Hodnotiaca škála význam**

dôležitosť		spokojnosť	
1	nulová, bezvýznamná	1	minimálna
2	veľmi nízka	2	veľmi nízka
3	priemerná	3	priemerná
4	nadpriemerná	4	vysoká
5	absolútne nevyhnutná	5	absolútna

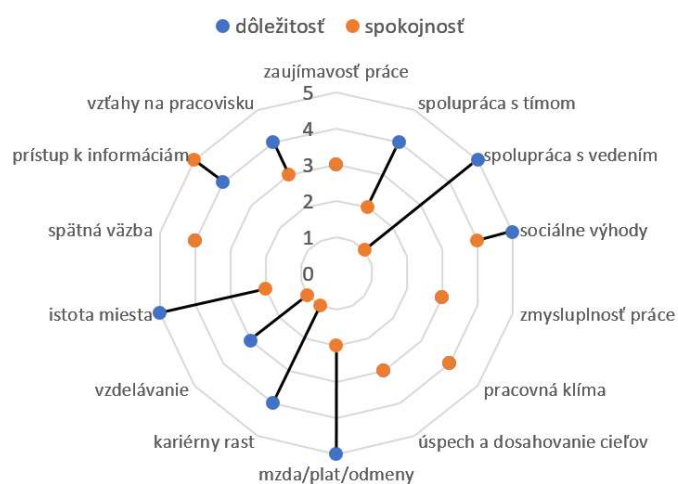
Zdroj: Vlastné spracovanie

**Tabuľka 27: Motivátory**

	poštové		marketingové		call centrum		personálne	
	dôležitosť	spokojnosť	dôležitosť	spokojnosť	dôležitosť	spokojnosť	dôležitosť	spokojnosť
zaujímavosť práce	3	3	5	4	4	2	4	4
spolupráca s tímom	4	2	5	3	4	4	4	3
spolupráca s vedením	5	1	5	2	5	3	5	4
sociálne výhody	5	4	5	3	4	4	5	4
zmysluplnosť práce	3	3	2	4	3	3	4	3
pracovná klíma	4	4	4	4	4	4	4	5
úspech a dosahovanie cieľov	3	3	3	3	3	3	3	2
mzda/plat/odmeny	5	2	5	2	5	1	5	3
kariérny rast	4	1	3	1	4	1	4	2
vzdelávanie	3	1	3	1	3	1	3	3
istota miesta	5	2	5	2	3	2	4	2
spätná väzba	4	4	4	4	4	3	4	4
prístup k informáciám	4	5	4	5	4	2	4	4
vzťahy na pracovisku	4	3	4	3	4	2	3	5

Zdroj: Vlastné spracovanie

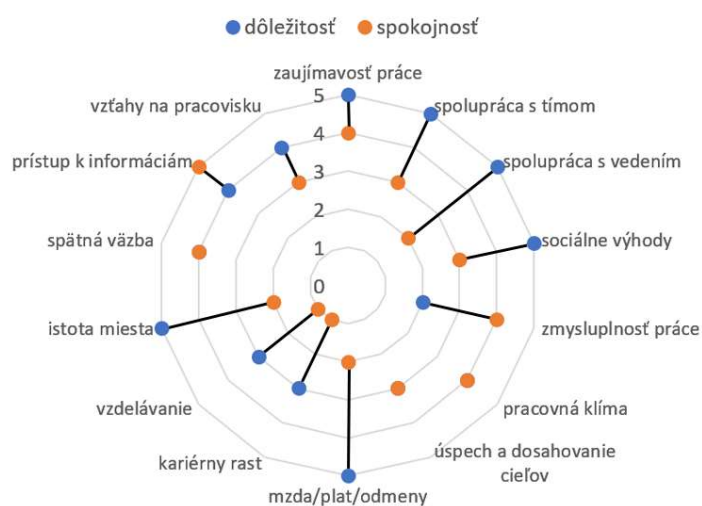
## Motivátory poštové oddelenie



**Graf 19: Poštové oddelenie – motivátory**

Zdroj: Vlastné spracovanie

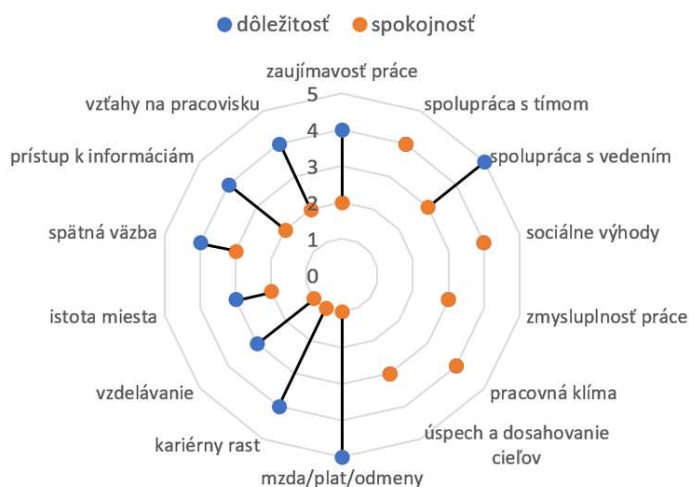
## Motivátory marketingové oddelenie



**Graf 20: Marketingové oddelenie – motivátory**

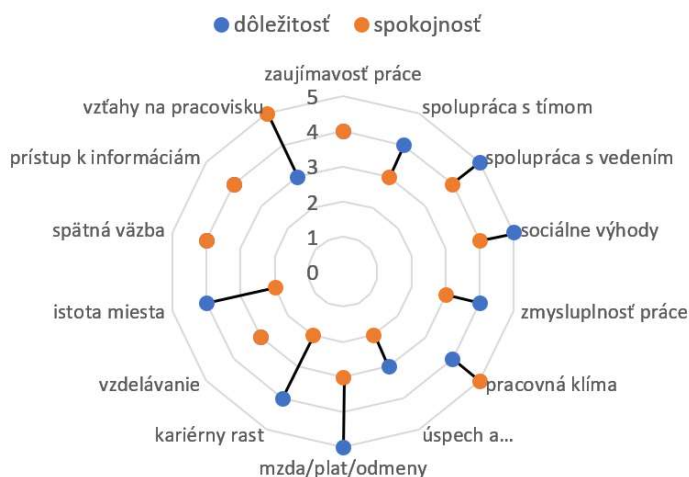
Zdroj: Vlastné spracovanie

## Motivátory call centrum



**Graf 21: Call centrum – motivátory**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

## Motivátory personálne oddelenie



**Graf 22: Personálne oddelenie – motivátory**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Čím väčšia je zaznamenaná spojnica bodov, tým väčší je rozdiel medzi motiváciou a spokojnosťou s dotazovaným faktorom. Čím viac bodov vedenie daného oddelenia priradilo, tým vyššiu spokojnosť prípadne dôležitosť danému bodu prikladajú.

Poštové oddelenie označilo 6 motivátorov ako nadpriemerne dôležité, za absolútne nevyhnutné a priemerne dôležité pri práci označili z oboch po 4 faktory. Marketingové oddelenie má až 6 motivátorov absolútne nevyhnutných, 4 nadpriemerne, 3 priemerne a 1 s veľmi nízkou dôležitosťou. Call centrum označilo dokonca 8 motivátorov ako nadpriemerne nevyhnutné, 4 priemerne a 2 motivátory za absolútne nevyhnutné. Podobné

označenie má aj personálne oddelenie, kde je 8 nadpriemerných a po 3 priemerné a nevyhnutné motivátory.

Čo sa týka spokojnosti s jednotlivými vymenovanými motivátormi, dosahuje najnižšiu spokojnosť v aktuálnej dobe na všetkých oddeleniach istota zamestnania a kariérny rast.

Medzi vysoko hodnotené faktory môžeme zaradiť pracovnú klímu, zmysluplnosť práce, sociálne výhody a spätnú väzbu. Priemerná až nízka spokojnosť je zaznamenaná pri vzdelávaní, úspechu a dosahovaní cieľov. Tieto vymenované motivátory sú pri všetkých oddeleniach viac menej rovnaké. Na druhej strane, veľké rozdiely medzi oddeleniami som zistila pri spolupráci s vedením a tímom, vzťahoch na pracovisku, prístupe k informáciám a celkovej zaujímavosti práce vedúceho pracovníka oddelenia.

Z tohto hodnotenia je zjavné, že rovnako posudzujú situáciu ohľadom spokojnosti a motivátorov zamestnanci aj vedenie oddelení. Pri niektorých ohodnoteniach opýtaní doplnili aj slovný komentár svojho osobného pohľadu na situáciu a motivátory, ktoré boli spomenuté. Mnohí by ocenili väčšiu spoluprácu medzi jednotlivými oddeleniami, a tým aj čiastočné zjednodušenie práce. Za dôležité považujú aj povedomie o ľuďoch z iných oddelení z osobnej, nie len telefonickej či mailovej komunikácie, prípadne slov spolupracovníkov na oddelení. Toho istého problému sa týkajú aj vzťahy na pracoviskách, zamestnanci nemajú mnohokrát znalosť, prečo sa kolega správa určitým spôsobom, lebo ho pozná len z pracoviska. Všetci opýtaní by prijali lepšiu informovanosť o zmenách a procesoch, ktoré sa ich budú týkať, prípadne predbežnú komunikáciu aspoň s vedením jednotlivých oddelení.

## 4. VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

V tejto časti práce sú uvedené moje návrhy riešenia problémov a požiadaviek zamestnancov, ktoré vyšli z výskumu v spoločnosti a z vlastného názoru. Každý návrh je popísaný a doplnený kalkuláciou nákladov, ktoré vzniknú firme pri ich zavedení. Taktiež sú pri nich popísané finálne výhody pre zamestnanca. V nasledujúcom zozname sú vypísané navrhnuté zmeny, ktoré by som odporúčala implementovať.

1. Zvýhodnené paušály pre osobné účely
2. Zrušenie Multisport karty
3. Úprava prostredia
4. Preventívna prehliadka v súkromnom zariadení
5. Príspevok na ŽP
6. Príspevok pri životnom jubileu
7. Výuka CJ
8. Zvýšenie voľna
9. Stravovacia karta
10. Vitamínový balíček
11. Odmeny za pracovné výkony
12. Teambuildingové aktivity

Z môjho pohľadu, ako aj z pohľadu zamestnancov, by bolo najviac vítané zvýšenie voľna nad rámec zákona, preventívne prehliadky, odmeny a príspevky. Na druhej strane tieto zmeny sú pre firmu najviac finančne náročné. Naopak najviac odložiteľné návrhy sú zrušenie Multisport karty, zvýhodnené paušály pre osobné účely a teambuildingové aktivity. S týmito návrhmi má firma zväčša minimálne náklady, stojí ich to len administráciu a organizáciu podujatia. Z pohľadu potrieb zamestnancov by som určite upravila prostredie a zistila záujem konkrétnych zamestnancov o výuku CJ. Je potrebné zistiť o akú výuku by sa jednalo a ktoré jazyky by boli pre zamestnancov zaujímavé.

## 4.1 Zvýhodnené paušály pre osobné účely

Dnes, kedy je pre každého človeka používanie telefónu dennodennou nevyhnutnosťou a ceny mnohých paušálov sú vysoké, vzniká požiadavka ľudí zamestnaných v rozličných firmách na zvýhodnené ceny paušálov. Každá firma má u určitého mobilného operátora všetky firemné telefónne karty, ktoré využívajú zamestnanci k svojej práci pri jednaní so zákazníkmi a partnermi. Vďaka tomu, majú operátori vyššie príjmy ako z bežných zákazníkov. Po rozhovore s pracovníkom jedného operátora a zamestnancom firmy som zistila, že operátor je schopný ku firemnému paušálu poskytnúť na každého zamestnanca a jeho ďalších 5 rodinných príslušníkov zvýhodnené ceny všetkých druhov paušálov.

Tento druh benefitu by fungoval na základe dohody medzi mobilnou spoločnosťou a bankou. Zamestnancom by bol poskytnutý paušál podľa ich výberu bez viazanosti, avšak majiteľom čísla aj karty by bola banka a používateľom zamestnanec (rodina). Mesačné faktúry by chodili na súkromný mail používateľa a ten by ich uhrádzal sám. Vo finálnom riešení by to bolo pre banku bezplatné, len by mala vo vlastníctve viac SIM kariet [36].

## 4.2 Zrušenie Multisport karty

Táto karta by mala pomáhať zamestnancom nájsť akési vyváženie medzi osobným a pracovným životom a prispieť zamestnancom k regenerácii a následnej pracovnej pohode, ale tiež utužiť vzťahy v kolektíve a budovanie firemnej kultúry. Produktívni a hlavne spokojní zamestnanci sú hlavnou hnacou silou každej dobre fungujúcej firmy.

Mnoho firiem poskytuje tento druh medzi benefitmi, ktoré poskytujú svojim zamestnancom, ale neuvažujú už o ich reálnom využití. V mnohých menších mestách športové zariadenia neakceptujú tieto karty, nakoľko nie sú v sieti Multisport. Z toho dôvodu to zamestnanci nepovažujú za benefit pre zamestnancov, ale iba ako hľadanie niečoho, čo sa dá napísať na papier a reálne ich to bude „bolieť“ čo najmenej.

Tento benefit vo forme Multisport karty je pre zamestnancov splátkového predaja banky v danom regióne minimálne využiteľný. Zamestnanci by namiesto neho prijali radšej zvýšenie výplaty, či príspevok prostredníctvom poukážok. Tak by mohli daný príspevok využiť v zariadeniach, ktoré majú vo svojom meste a skutočne by mohli získať výhodu, ktorá je im ponúkaná ako jeden z benefitov na prilákanie zamestnancov. Výška poukážok



by záležala na podrobnejšom prieskume cien jednotlivých zariadení v meste a záujmoch zamestnancov o nich. Aktuálna výška mesačného príspevku zamestnávateľa každému zamestnancovi je podľa materiálov banky cca 25 €. To znamená, že pri jej zrušení by firma ušetrila cez 3 100 € mesačne, čo je do roka 37 500 €. Tieto náklady by mohli byť využité efektívnejšie.

### **4.3 Prostredie**

Tento návrh sa týka najmä poštového oddelenia. Je to jedno z najviac personálne obsadených oddelení stálymi zamestnancami a ako jediné je oddelené od ostatných častí firmy. Avšak sídli v pomerne nevhodných priestoroch a aj zariadenie je prevažne posúvané opotrebované, ktoré na ostatných oddeleniach v hlavnej budove vymenia za nové.

Po rozhovore s kompetentnými osobami som sa dozvedela, že budovu, kde sídli toto oddelenie nie je možné vymeniť z dôvodu potreby archívu a skladu, ktoré sú na aktuálnej pozícii veľmi dobre umiestnené sú aj v dostatočnej kapacite. Z tohto dôvodu by bolo mojím návrhom lepšie a uváženejšie roztriedenie sedenia zamestnancov po budove. Nakoľko je na oddelení viac starších zamestnancov, ktorí majú už aj zdravotné problémy a ťažkosti s chodením po schodoch, bolo by vhodné ich presunutie z vrchného poschodia na prízemie, kde nemusia pri výkone svojej práce denne chodiť niekoľkokrát po schodoch.

Ďalším návrhom by bola kúpa nových stoličiek pre všetkých zamestnancov tohto oddelenia. Ergonómia hrá významnú úlohu pri spokojnosti zamestnancov na pracovisku. Môže pomôcť pri bežných problémoch, ktoré vznikajú pri práci za stolom, od namáhania krku až po bolesti chrbta. Správne zvolené vybavenie môže spríjemniť prácu a zabezpečiť aj lepšie sedenie za počítačom. Aktuálne stoličky sú skutočne nevhodné, väčšina z nich je rozkývaná a nedrží svoju nastavenú pozíciu. Zamestnanci sú nútení sedieť tak, ako im to stolička dovolí, aby si neublížili a tým pádom po niekoľkých hodinách práce majú bolesti chrbtice.

**Tabuľka 28: Náklady na nové stoličky**

<b>cena stoličky</b>	80 €
<b>počet zamestnancov</b>	41
<b>náklady</b>	<b>3280 €</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [37]**

Náklady na kúpu stoličiek budú 3 280 €. Vďaka tejto kúpe bude mať firma spokojnejších zamestnancov s pocitom záujmu zo strany podniku. Je to jednorazová investícia a firma uhradza iba cenu výrobku.

#### **4.4 Preventívne prehliadky v súkromných zariadeniach**

Každý zamestnanec musí zo zákona absolvovať pri vstupe do zamestnania povinnú vstupnú zdravotnú prehliadku, ktorá je hradená zamestnávateľom. Avšak zamestnanci, ktorí pracujú v spoločnosti dlhšie, nie sú opätovne po niekoľkých rokoch vyšetrení. Sú odkázaní iba na riešenie zdravia vlastnou cestou. Preventívne prehliadky poskytnú človeku detailný obraz o zdravotnom stave, umožnia včas odhaliť rizikové faktory a predísť tak možným zdravotným komplikáciám. V dnešnej dobe, kedy sú čakacie lehoty na vyšetrenia veľmi dlhé si myslím, že mnohí z nich by ocenili pravidelnú starostlivosť o zdravie aj zo strany zamestnávateľa, ktorý má dohodnuté zdravotnícke zariadenie.

Z tohto dôvodu sú mojim ďalším návrhom pravidelné preventívne prehliadky nastavené ako povinné za účelom vystavenia posudku o zdravotnej spôsobilosti na prácu so zobrazovacími jednotkami. Prehliadky by sa konali v súkromných zdravotníckych zariadeniach raz za 3 – 4 roky, kde by bol zhodnotený celkový zdravotný stav zamestnanca kvalitnými odborníkmi a konzultantmi. Počas jednodennej prehliadky takého druhu by zamestnanec absolvoval všeobecnolekárske vyšetrenie, komplexné vyšetrenie u oftalmológa a EKG vyšetrenie. Následne by mal každý zamestnanec možnosť priplatiť si vyšetrenia, ktoré považuje za potrebné. Na takéto vyšetrenia by mal zamestnanec 10 % zľavu v danom zariadení.

Náklady banky na 1 zamestnanca by boli podľa informácií získaných telefonickým hovorom v jednom zo súkromných zariadení 200 € a prínosom by boli spokojnejší a zdravší zamestnanci. Banka by bola schopná hradiť svojim zamestnancom starostlivosť

zo sociálneho fondu, ktorý musí vytvárať v určitej zákonnej výške. Preventívne prehliadky nad rámec zákona sú od dane oslobodené, to znamená, že sa z poskytnutej výšky neplatia ani odvody do poisťovní (nevstupuje do vymeriavacieho základu výpočtu odvodov za zamestnanca ani zamestnávateľa). Celkové náklady na zamestnancov splátkového predaja by stáli firmu 25 000 € a boli by vynakladané raz za zvolené obdobie postupne všetkým zamestnancom. Po rozhodnutí implementácie tohto návrhu by sa začalo objednaním najstarších zamestnancov a postupovalo by sa k vekovo mladším v priebehu zvolených rokov. Tým by sa náklady rovnomerne rozložili do jednotlivých rokov a neboli by nárazovo až také vysoké.

**Tabuľka 29: Náklady na preventívne prehliadky**

<b>cena prehliadky</b>	200 €
<b>počet zamestnancov</b>	125
<b>náklady</b>	<b>25 000 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [38]

#### **4.5 Príspevok na životné poistenie zamestnancov**

V dnešnej dobe je veľmi dobré nenechať v živote nič na náhodu a zabezpečiť seba aj blízkych pre prípad vzniku neočakávaných udalostí. Pri mnohých druhoch životných poistení bude človek nielen chránený pred nástrahami, ale môže taktiež zhodnocovať svoje úspory.

Pre účely zamestnancov by sa jednalo o poistenie v rámci VÚB skupiny v spolupráci s Generali poisťovňou – životné poistenie La Vita, ktoré sa prispôsobí potrebám poistenca. Poistenie pokrýva viac ako 15 typov rizík. U každého typu poistenia si môže záujemca vybrať, či chce rizikový alebo investičný variant. U rizikového variantu sa kryjú riziká ako úmrtie, invalidita, úraz a choroba. Pri investičnom variante sa navyše vytvorí finančná rezerva do budúcnosti. Okrem tohto základného krytia je možné získať zadarmo aj bolestné do výšky 200 €, zľavu 4,76 % za ročnú platbu alebo investičný bonus 25 % za každých 5 rokov sporenia. Na konci každého roku dostanete transparentný výpis všetkých pohybov [39].

Tento príspevok by bol poskytnutý všetkým zamestnancom v hlavnom pracovnom pomere od 13. mesiaca trvania tohto pomeru. Maximálna výška príspevku

zamestnávateľa by bola 30 € za mesiac a odvíjala by sa od zvolenej čiastky prispievanej samotným zamestnancom. Suma výšky jednotlivých príspevkov bola zvolená na základe konzultácie so zamestnancom banky a prieskumu tohto benefitu u konkurencie.

**Tabuľka 30: Príspevky na životné poistenie**

<b>Mesačné poistné, ktoré platí zamestnanec</b>	<b>Výška príspevku zamestnávateľa</b>
19 € – 26,99 €	10 €
27 € - 33,99 €	20 €
34 € a viac	30 €

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

**Tabuľka 31: Príspevok na životné poistenie prepočítaný**

	<b>minimálna výška</b>	<b>maximálna výška</b>
<b>počet zamestnancov</b>	125	125
<b>príspevok</b>	10 €	30 €
<b>SP</b>	0,94 €	2,82 €
<b>ZP</b>	0,40 €	1,20 €
<b>suma odvodov</b>	1,34 €	4,02 €
<b>základ dane</b>	8,66 €	25,98 €
<b>daň</b>	1,65 €	4,94 €
<b>čistý príspevok</b>	<b>7,01 €</b>	<b>21,04 €</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Ako je ukázané v tabuľke, zamestnanec môže v čistom dostať od podniku príspevok v rozmedzí 7 € až 21 €. Takýto príspevok by bol hradený zo sociálneho fondu, to znamená, že konečný príspevok je znížený o daň a odvody na strane zamestnanca, ak to nie je uvedené v kolektívnej zmluve inak. Celkové náklady zamestnávateľa pri poskytovaní príspevkov sú 1 250 € – 3 750 € a záležali by od zvolených výšok príspevkov zamestnanca.

## 4.6 Životné jubileum

Ďalšou požiadavkou a návrhom zo strany zamestnancov bol finančný príspevok k 1 dňu voľna pri životnom jubileu. Výšku tohto príspevku som stanovila na základe počtu zamestnancov a konzultácie s pracovníčkou oddelenia benefitov nasledovne:

50 rokov – 300 €

55 rokov – 500 €

60 rokov – 700 €

65 rokov – 1 000 €

Tento poskytnutý príplatok k životnému jubileum by sa vyplácal jednorazovou čiastkou v kalendárnom mesiaci pred mesiacom, v ktorom zamestnanec dosiahne životné jubileum. Suma výšky jednotlivých príspevkov bola zvolená na základe konzultácie so zamestnancom banky.

Nakoľko sa tento príspevok považuje za mimoriadnu odmenu pripočítava sa k poskytnutej hrubej mzde zamestnanca. Pre zamestnávateľa tvorí náklad samotná výška odmeny, navýšená o odvody do poisťovní. Zo strany zamestnanca podlieha táto odmena odvodom aj dani z príjmu.

Tabuľka 32: Náklady na príspevok pri životnom jubileu zamestnanec

vek	zamestnanec			vedenie
	55r	60r	65r	50r
počet zamestnancov	2	4	1	1
príspevok	500 €	700 €	1 000 €	300 €
SP	47 €	65,80 €	94,00 €	28,20 €
ZP	20 €	28 €	40 €	12 €
suma odvodov	67 €	93,80 €	134 €	40,20 €
základ dane	433 €	606,20 €	866 €	259,80 €
daň	82,27 €	115,18 €	164,54 €	49,36 €
čistý príspevok	350,73 €	491,02 €	701,46 €	210,44 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

**Tabuľka 33: Náklady na príspevok pri životnom jubileu zamestnávateľ**

	<b>zamestnávateľ</b>			
<b>vek</b>	50r	55r	60r	65r
<b>počet zamestnancov</b>	1	2	4	1
<b>príspevok</b>	300,00 €	500,00 €	700,00 €	1 000,00 €
<b>SP</b>	75,60 €	126,00 €	176,40 €	252,00 €
<b>ZP</b>	30,00 €	50,00 €	70,00 €	100,00 €
<b>suma odvodov</b>	105,60 €	176,00 €	246,40 €	352,00 €
<b>prepočítané na zamestnancov</b>	105,60 €	352,00 €	985,60 €	352,00 €
<b>náklady celkom</b>	<b>6 895,20 €</b>			

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

V tabuľkách je vykalkulovaná čistá odmena pre zamestnanca a náklady zamestnávateľa pri poskytnutí odmien zamestnancom, ktorí v najbližšom roku dosiahnu požadovaný vek. Celkové náklady na poskytnutie odmien pri dosiahnutí životného jubilea zamestnancov sú vo výške 6 895,20 €.

#### **4.7 Výuka CJ**

V dnešnej dobe, kedy je znalosť aspoň 1 cudzieho jazyka nevyhnutnosťou a anglický jazyk je samozrejmosťou, je pre mnohých najmä starších zamestnancov ťažké pracovať, ak neovládajú tento jazyk. Všetky programy, nastavenia počítačov a sietí sú prevažne v anglickom jazyku. V prípade, ak zamestnancovi vyskočí jednoduchá hláška je vhodné, aby si vedel s tým poradiť sám bez nutnosti volať IT podporu alebo zháňanie kolegu, ktorý pomôže. Neznalosť základov mnohokrát spomaľuje prácu a hlavne z vyjadrenia zamestnancov ich to ruší od nimi vykonávanej práce.

Z dôvodu aspoň základnej znalosti jazyka by som navrhovala zaradiť medzi benefity kurzy cudzích jazykov. Starší zamestnanci by to podľa rozhovorov prijali a tí mladší, by mali možnosť sa zdokonaľiť v už známom jazyku, alebo naučiť sa ďalší. Vybraný kurz by zahŕňal výučbu s native speaker lektorom a umožňoval by zamestnancom vďaka individuálnej či skupinovej forme výuky dosahovať rýchlejšie výsledky. Všetky hodiny by boli šité na mieru každému zamestnancovi podľa jeho individuálnych potrieb

a voľného času. Výučba môže prebiehať osobne alebo online formou, rozhodnutie je na zamestnancovi. Cena kurzu je 15 – 30 € na osobu na 60 minút a zahŕňa ako lektora, tak aj materiály a závisí na počte prihlásených zamestnancov.

**Tabuľka 34: Náklady na výuku cudzích jazykov**

	<b>Individuálna výuka</b>	<b>Kolektívna výuka</b>	
<b>Počet zamestnancov</b>	120	6 skupín	12 skupín
<b>lekcií za týždeň</b>	2	2	2
<b>cena za hodinu</b>	30	15	22
<b>náklady na týždeň</b>	<b>7 200 €</b>	<b>3 600 €</b>	<b>5 280 €</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie podľa [40]**

Náklady na tento návrh závisia na druhu výuky zvolených jazykov. V prípade kolektívnej výuky v 6 skupinách po 20 ľudí budú týždenné náklady 3 600 €. Pri individuálnej výuke by sa tieto náklady zvýšili na dvojnásobok. Avšak pri veľkých rozdieloch medzi zamestnancami by sa pri individuálnej výuke postupovalo potrebným tempom a tak by napredovali všetci. Zvýšenie znalostí cudzích jazykov poskytne firme nielen lepšie jazykovo zručných zamestnancov, ale aj zníženie prestojov pri práci.

#### **4.8 Zvýšenie voľna nad rámec zákona**

Voľno nad rámec zákona sa označuje aj sick days. Tieto dni zamestnanci využívajú v prípade rôznych zdravotných problémov bez potreby potvrdenia od doktora. V dnešnej dobe je zavedenie tohto druhu voľna už samozrejmosť v mnohých firmách. Avšak zákonom nie je stanovená ich dĺžka, čiže je to to plne na rozhodnutí zamestnávateľa, koľko dní nad rámec zákona poskytne.

V dnešnej dobe VÚB banka poskytuje svojim zamestnancom 2 dni nad rámec zákona, ktoré zamestnanci môžu využiť bez udania dôvodu a to za rovnaké mzdové ohodnotenie, ako keby boli na pracovisku 8 hodín. Nakoľko je to z pohľadu zamestnancov najmä v dnešnej dobe málo, mnohí následne čerpajú dovolenku alebo idú do práce aj keď sa necítia dobre a následne môžu nakaziť aj svojich spolupracovníkov. V takom prípade vo firme narastá množstvo nakazených a doba absencie sa predlžuje.

Preto by som navrhovala každému zamestnancovi, ktorý splní dané podmienky a jeho pracovná pozícia neumožňuje prácu z domu poskytnúť aspoň deň voľna nad rámec zákona navyše. Tieto dni by mohol využiť rovnako ako doteraz poskytnuté bez dokladania dôvodu.

**Tabuľka 35: Náklady na sick days**

	pôvodné		nové		
<b>počet pracovníkov</b>	118	7	65	53	7
<b>priemerná hrubá mzda na deň</b>	32,40 €	37,50 €	32,40 €	32,40 €	37,50 €
<b>SP</b>	8,16 €	9,45 €	8,16 €	8,16 €	9,45 €
<b>ZP</b>	3,24 €	3,75 €	3,24 €	3,24 €	3,75 €
<b>suma odvodov</b>	11,40 €	13,20 €	11,40 €	11,40 €	13,20 €
<b>náklady na 1 sick day</b>	43,80 €	50,70 €	43,80 €	43,80 €	50,70 €
<b>náklady na 2 sick day</b>	87,61 €	101,40 €	87,61 €	87,61 €	101,40 €
<b>náklady na 3 sick day</b>	-	-	131,41 €	-	-
<b>celkové náklady</b>	10 337,93 €	709,80 €	8 541,94 €	4 643,31 €	709,80 €
<b>ročné náklady</b>	<b>11 047,73 €</b>		<b>13 895,04 €</b>		

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

V tabuľke sú prepočítané náklady na deň voľna nad rámec zákona a následne v aktuálne poskytovanom množstve. V ďalšom kroku som si zamestnancov rozdelila do 2 skupín, podľa možnosti home office. Z celkového počtu 125 zamestnancov splátkového predaja má možnosť práce z domu 53 zamestnancov a všetkých 7 členov vedenia oddelení. Zvyšní 65 zamestnanci nemajú možnosť vykonávať svoju pracovnú náplň z domu.

V aktuálnej situácii firma vynaloží na 2 dni voľna nad rámec zákona pre všetkých zamestnancov 11 047,73 €. Pri mojom návrhu, kedy sa zamestnanci rozdelia do 2 skupín by sa tieto náklady zvýšili na sumu 13 895,04 €. Náklady firmy by sa zdvihli o necelých 3 000 € a to len v prípade, ak by poskytnuté dni využili všetci zamestnanci. Ale na druhej strane by sa mohlo znížiť prenášanie choroby medzi zamestnancami navzájom. Čo v konečnom dôsledku je pre firmu nákladnejšie ako poskytnutie dňa navyše pre časť zamestnancov s nemožnosťou práce z domu a zvyšnej časti umožniť home office.



## 4.9 Stravovacia karta

Tento návrh vznikol ako hlavná požiadavka v aktuálnej dobe, kedy je väčšina stravovacích zariadení zatvorená, prípadne vydáva iba jedlo so sebou a pre mnoho zamestnancov je nevyhnutné súkromné stravovanie. Väčšina z oslovených zamestnancov je nútená variť si doma a nosiť obed so sebou do práce. Z tohto dôvodu zamestnanci považujú zmeny pri stravovacej karte za veľmi prínosný krok. V regióne, kde bol vykonávaný prieskum majú zamestnanci problém s akceptáciou týchto kariet a mnohokrát sú nútení za obed zaplatiť z vlastných finančných prostriedkov.

Mojím návrhom by teda bolo zrušenie aktuálnych stravovacích kariet od danej spoločnosti a vyplácanie stravného zamestnancom priamo buď hotovostne, alebo k výplate na účet. Tým by peniaze zamestnanec mohol použiť podľa vlastného uváženia. Najmä by nemal problém s platbou za obed kdekoľvek a vedel by lepšie využiť poskytnutý príspevok aj na nákup potravín do domácnosti v širšom spektre obchodov. Nakoľko je tento príspevok plne hradený zo strany zamestnávateľa, respondenti by ho ponechali aspoň v aktuálnej výške 4,5 €. Aktuálne celkové náklady firmy sú 563 €.

Podľa zákona je tento príspevok na stravovanie považovaný za plne oslobodený od dane a odvodovej povinnosti na oboch stranách v prípade, že sa jedná o poskytnutie stravného lístka zamestnancovi bez ohľadu na výšku. To znamená, že toto pravidlo platí aj v prípade dodatočnej dotácie na stravovanie. Avšak od 1.3.2021 je možné podľa zákona o stravnom vyplácanie stravného aj v hotovosti alebo na účet, nie len formou stravného lístka (stravovacej karty). Táto úprava znamená, že v prípade, že si zamestnanec vyberie výplatu vo finančných prostriedkoch, pripočítava sa mu daná čiastka ku mzde a musí z nej odviezť daň a odvody z výšky poskytnutého stravného nad sumu 2,81 €.

V tomto prípade banka poskytuje zamestnancom plne hradené stravné, to znamená, že tento príjem sa na strane zamestnanca nedaní, ani nepodlieha odvodom. Zamestnávateľ hradí stravné zo sociálneho fondu. Aby bola dodržaná plná úhrada, zamestnávateľ by mal z výšky poskytnutého stravného uhradiť daň aj odvody do sociálnej aj zdravotnej poisťovne za zamestnanca. To znamená, že výška poskytnutého príspevku na stravovanie musí byť navýšená o náklady, ktorým tento príjem podlieha.

Tabuľka 36: Náklady na stravné

	<b>zamestnávateľ</b>
<b>počet zamestnancov</b>	125
<b>stravný lístok</b>	4,50 €
<b>stravné oslobodené od odvodov</b>	2,81 €
<b>stravné podliehajúce odvodom</b>	1,69 €
<b>SP</b>	0,16 €
<b>ZP</b>	0,07 €
<b>suma odvodov</b>	0,23 €
<b>základ dane</b>	1,46 €
<b>daň</b>	0,28 €
<b>náklady po zdanení</b>	1,19 €
<b>celkové náklady</b>	5,69 €
<b>suma nákladov</b>	<b>710,68 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celkové mesačné náklady firmy na stravné pre všetkých zamestnancov by boli 710,68 €. Daná čiastka nie je až taká veľká oproti aktuálne poskytovanému stravnému, ktoré je plne hrazené zamestnávateľom na stravovaciu kartu a mnohým zamestnancom to veľmi pomôže a zefektívni využívanie tohto poskytovaného benefitu. V konečnom dôsledku bude pre firmu suma navýšená o cca 148 €, čo predstavuje daň a odvody, ktoré zaplatí firma namiesto zamestnanca, aby zachovala pôvodnú výšku plne hrazeného stravného.

#### **4.10 Starostlivosť o zdravie – ovocie, vitamíny**

Dnes nie je jednoduché nájsť pracovitých a lojálnych zamestnancov. Zamestnávateľov, ktorí majú vo firme takýchto ľudí je veľmi málo. Ak majú to šťastie, mali by im vyjadriť svoju vďačnosť malým darčekom aspoň 2x do roka, výnimočne v tejto Covid dobe. Každému zamestnancovi by bol poskytnutý balíček, ktorý skrýva prírodné produkty pre zdravie najvyššej kvality. Tento balíček je zostavený tak, aby podporoval pracovnú činnosť, posilnil imunitu a spríjemnil relaxačný čas. Balíček by obsahoval multivitamínový výživový doplnok s kompletným zložením potrebných vitamínov,

doplňky, ktoré doplnia energiu a podporia sústredenie sa a výborný sypaný čaj podľa výberu zamestnanca. Takto zostavený balíček by stál približne 30 € na zamestnanca. Cena takto zostaveného vitamínového balíčka pre zamestnancov zvolenej oblasti by sa pohybovala v sume 3 600 €.

Ďalšou možnosťou by bol nákup balíčkov ovocia, ktoré je finančne dostupnejšie najmä v letných mesiacoch. Balíček by sa skladal z jablka, jahôd, mandarínky, hrozna, ringloty a kúska červenej dyne. Cena takého balíčka pre 120 zamestnancov by bola 200 €.

Ceny balíčkov vitamínových doplnkov a ovocia boli stanovené na základe prieskumu ponuky a cien jednotlivých produktov.

#### **4.11 Odmeny za pracovné výkony**

Väčšina zamestnancov sa sťažovala, že nie sú spravodlivo odmeňovaní za svoju vykonanú prácu. Nakoľko s pevnou výškou mzdy medzi 640 € a 800 €, ktorá závisí od oddelenia nie je možné hýbať z dôvodu povahy práce, k zlepšeniu spokojnosti a najmä motivácií zamestnancov je používaná pohyblivá zložka mzdy. Pri znalosti, že pri výborných pracovných výkonoch môžu získať na konci roka určitú finančnú odmenu je mnoho zamestnancov pozitívnejších a odhodlanejších pracovať na plno.

Mojím návrhom je odmeniť 10 najlepších zamestnancov, ktorí splnia na základe evidencie vykonanej práce zadané úlohy najlepšie, mimoriadnou odmenou za pracovné výkony na konci roka vo výške 200 €. Výsledky každého zamestnanca by sa zisťovali na základe denných záznamov, ktoré si zamestnanci musia viesť a mesačne evidované do menšej tabuľky, zverejnenej v online forme, kde majú prístup všetci zamestnanci a tak môžu priebežne počas roka vedieť, ako na tom sú a tí cieľavedomejší ísť motivovanejšie za vytýčeným cieľom. Podobným spôsobom by som odmenila aj vedúceho pracovníka 1 oddelenia, ktoré za rok dosiahlo najlepšie výsledky odmenou v rovnakej výške.

Všetky finančné odmeny poskytované zamestnancom sa započítavajú do ich mzdy, tým pádom podliehajú daňovej aj odvodovej povinnosti na strane zamestnanca. Zamestnávateľ je tiež povinný z poskytnutej odmeny odvádzať odvody do zdravotnej a sociálnej poisťovne.

**Tabuľka 37: Náklady na odmenu za pracovné výkony**

	<b>zamestnanec</b>	<b>vedenie</b>	<b>zamestnávateľ</b>	
<b>počet zamestnancov</b>	10	1	10	1
<b>odmena</b>	200 €	200 €	200 €	200 €
<b>SP</b>	18,80 €	18,80 €	50,40 €	50,40 €
<b>ZP</b>	8 €	8 €	20 €	20 €
<b>suma odvodov</b>	26,80 €	26,80 €	70,40 €	70,40 €
<b>základ dane</b>	173,20 €	173,20 €	-	-
<b>daň</b>	32,91 €	32,91 €	-	-
<b>čistá odmena</b>	140,29 €	140,29 €	-	-
<b>prepočítané na zamestnancov</b>	-	-	704 €	70,40 €
<b>suma nákladov</b>	-	-	<b>2 974,40 €</b>	

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Tento návrh bude stáť banku 2 974,40 € ročne v prípade, ak by bola vyplatená odmena všetkým 10 zamestnancom a vedúcemu oddelenia. Toto navýšenie bude pre firmu jedenkrát ročne, čo nie je až taký veľký náklad. Podľa môjho názoru a postojov opýtaných by takéto odmeny motivovali mnohých zamestnancov k lepším výkonom a podporia zdravú súťaživosť na pracoviskách. Samozrejme, že je to maximálny náklad a nie je vylúčené, že v konečnom dôsledku nebudú vyplatené všetky odmeny.

#### **4.12 Teambuildingové aktivity**

Tento druh akcií je v posledných rokoch veľmi obľúbený medzi zamestnancami všetkých firiem a taktiež vhodný druh benefitu od zamestnávateľa. Mnoho ľudí, ktorí sa zúčastňujú na takýchto akciách potvrdzujú, že im to umožňuje lepšie spoznanie kolegov z rôznych smerov. Veľa zamestnancov sa mimo pracoviska správa inak a ukáže svoju druhú stránku. Vďaka tomu si nájdu k sebe cestu aj ľudia, ktorí sa na pracovisku veľmi nestretávajú, prípadne nemali dobré vzťahy.

Hlavným cieľom takýchto aktivít je poskytnúť všetkým zúčastneným príjemný zážitok v kruhu kolegov a tiež spoznanie spolupracovníkov z iných oddelení firmy. Pri ich organizovaní nie je až tak dôležité miesto konania, ale ľudia a atmosféra, ktorú spoločne

vytvoria. Preto podľa slov viacerých zamestnancov stačí príjemné večerné posedenie po práci v reštaurácií či piknik na lúke, ale neodmietnu ani viacdennú tzv. „výjazdovú poradu“ v inom meste.

Prvou formou je stretnutie zamestnancov firmy v rámci jedného mesta, kde sa stretnú ľudia z rôznych oddelení. V tomto prípade sa zvyčajne zarezervuje miesto v podniku, objedná sa pohostenie, prípadne si ho zamestnanci donesú sami a program už vytvoria zúčastnení sami konverzáciou.

Odhadovaná cena pre 125 zamestnancov je 1 000 – 1 200€, v prípade, že si zamestnanci zabezpečia vlastné občerstvenie, môže táto suma o niečo poklesnúť. Náklady na teambuildingové akcie sú daňovo neuznateľné, z toho dôvodu je potrebné pripočítať daň. Po pripočítaní dane budú celkové náklady v rozmedzí 1 190 € až 1 428 €.

Ďalšou možnosťou je zorganizovanie teambuildingového stretnutia celej firmy, ktorá má jednotlivé pobočky v rôznych mestách. V takomto prípade je dôležitý výber miesta konania, aby všetci zamestnanci mali čo najvhodnejšiu dojazdovú vzdialenosť. Program takýchto stretnutí je zvyčajne kombináciou výjazdovej porady všetkých pobočiek a príjemného výletu či aktivít.

V prípade výletov sa zvyčajne vyberajú prehliadky hradov, zámkov či jaskýň, no v nemálo prípadoch sa jedná aj o túry. Aktivity na stretnutia sa vyberajú hlavne podľa zamerania firmy, no najčastejšie sú pre zamestnancov vymýšľané úlohy zamerané na spoločnú kooperáciu či strategické riešenie zadaného problému. Najviac využívané úlohy sú napríklad postavenie veže prostredníctvom poskytnutého materiálu, postavenie čo najdlhšej reťaze z kancelárskych spiniek za určitý čas a podobne. Každý zamestnanec sa nielen zabaví, ale aj využije kritické a strategické myslenie.

Nakoľko sa v tomto prípade jedná o 2-dňový kurz je potrebné ubytovanie pre zamestnancov v ubytovacom zariadení. Cena sa pohybuje okolo 23 € na osobu a na noc. Náklady na tento druh sa pohybujú okolo 3 400 €. Ďalším nákladom môže byť vstupné v prípade výletu, ktoré si ale hradia zamestnanci sami.

### 4.13 Časový odhad zavedenia návrhov

Z hľadiska časového odhadu implementácie po rozhovore s kompetentnou osobou by boli do niekoľkých mesiacov schopný implementovať zvýhodnené paušály, zrušenie Multisport karty, zaobstarat' nové kancelárske stoličky na oddelenie a zabezpečiť výuku cudzích jazykov pre zamestnancov, ktorí o to majú záujem.

Do obdobia pol až trištvrte roka by boli schopní zvýšiť dni voľna nad rámec zákona pre zamestnancov bez možnosti využitia práce z domu. Koncom tohto roka by zamestnanci mohli dostať prvé vitamínové balíčky. O úprave formy stravovacej karty majú zamestnanci už teraz možnosť výberu medzi jednotlivými poskytovanými formami, takže síce by to vyžadovalo o niečo viac administratívy, ale tento návrh by mohla banka implementovať tiež pomerne rýchlo.

V nasledujúcom roku by bola banka schopná poskytnúť svojim zamestnancom pravidelné preventívne prehliadky. Avšak tu by bolo najskôr potrebné opätovné zistenie záujmu zamestnancov a tiež ponuky poskytovateľov zdravotníckych zariadení, aby sa potvrdili či vyvrátili výsledky z dotazníkového šetrenia, ktoré som použila pre svoju diplomovú prácu.

V nasledujúcich 3 – 5 rokoch by firma mohla byť schopná motivovať zamestnancov prostredníctvom odmien za pracovné výkony a príspevkami pri životnom jubileu a na životné poistenie. Až ako posledné by zaviedla pravidelné teambuildingové aktivity organizované bankou.

### 4.14 Zhrnutie

V tejto časti práce sú zhrnuté náklady zamestnávateľa pri jednotlivých variantoch preferencií. Tieto náklady sú v maximálne možnej výške a nie je nutné implementovať všetky naraz. Pri ich zavedení, by som odporúčala ešte raz podrobnejšie zistiť záujem zo strany zamestnancov, prípadne ich návrhy na zmeny.

**Tabuľka 38: Náklady 1**

Výuka CJ	7 200 €
Prostredie	3 280 €
<b>Náklady</b>	<b>10 480 €</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

V tejto tabuľke sú vykalkulované náklady banky v prípade, z môjho pohľadu a skúsenosti najnutnejších zmien vo firme s nákladmi 10 480 €. Suma výuky CJ je stanovená v prípade, ak by sa všetci zamestnanci zúčastňovali individuálnej výuky.

**Tabuľka 39: Náklady 2**

Preventívne prehliadky	25 000 €
Odmeny	2 974 €
Príspevok na ŽP	45 000 €
Príspevok pri životnom jubileu	6 895 €
Zvýšenie voľna	13 895 €
<b>Náklady</b>	<b>93 764 €</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Tento variant ukazuje najviac vítané zmeny z pohľadu zamestnancov, z ktorých je väčšina nespokojných s výškou finančného ohodnotenia za vykonanú prácu. Tieto návrhy by firmu stáli 93 764 €, v prípade maximálneho využitia všetkých výhod. Je to síce najnákladnejší variant, na druhej strane prinesie asi najväčšiu spokojnosť medzi zamestnancami.

**Tabuľka 40: Náklady 3**

Paušály	0 €
Multisport karta	- 37 500 €
Teambuilding	3 400 €
<b>Náklady</b>	<b>- 34 100 €</b>

**Zdroj: Vlastné spracovanie**

Posledná tabuľka ukazuje kalkuláciu nákladov, ktoré nie sú úplne nevyhnutne implementovateľné v danom čase. No z pohľadu úspory by som určite zrušila Multisport kartu, alebo aspoň ju nechala iba tým zamestnancom, ktorí ju skutočne využívajú pravidelne.

## ZÁVER

Táto diplomová práca sa zaoberala oblasťou spokojnosti zamestnancov, motiváciou a odmeňovaním vybranej banky. Cieľom tejto práce bolo navrhnúť na základe teoretických informácií a znalosti o firme zmeny v systéme motivácie a odmeňovania zamestnancov. Návrh zmien by mal pomôcť k zvýšeniu spokojnosti a menšej fluktuácií. K splneniu hlavného cieľa boli stanovené dielčie ciele, najmä zmapovanie literárnej rešerše, predstavenie spoločnosti a nakoniec samotný výskum v banke pomocou dotazníkového šetrenia.

Práca sa skladá z 3 hlavných častí. Prvá teoretická časť sa venuje základnej terminológii potrebnej pre vypracovanie mojej práce. Sú v nej popísané znalosti v oblasti spokojnosti zamestnancov, motivácie a odmeňovania.

Druhá časť je nazvaná analytická, kde je predstavená banka, na ktorú sú následne aplikované teoretické znalosti a prostredníctvom prieskumu získané potrebné dáta. Tie boli zisťované pomocou kvantitatívneho výskumu – dotazníkom. Prvý z nich bol venovaný zamestnancom oslovených oddelení a druhý hodnotiaci list bol odoslaný vedeniu týchto oddelení. Všetky výsledky boli spracované pomocou tabuliek, grafov a následne slovné ohodnotené. Z celého výskumu vyplynulo, že zamestnanci nie sú spokojný, prípadne vôbec nevyužívajú niektoré z poskytovaných druhov benefitov a taktiež majú pocit, že vedenie si na ich úkor šetrí finančné prostriedky. Najväčším problémom boli Multisport karta, starostlivosť o zamestnancov, odmeny za vykonanú prácu a pracovné prostredie. Naopak sú zamestnanci spokojní so zvýhodnenými bankovými produktmi, príspevkom na dôchodkové sporenie a 2 dňami voľna nad rámec zákona, aj keď tie by v aktuálnej dobe chceli predĺžiť.

Nakoľko odpovede ukázali, že problém je ako finančného tak aj nefinančného charakteru, je to zohľadnené pri tvorbe návrhov v poslednej časti práce.

Posledná, návrhová, časť je zameraná na konkrétne návrhy a opatrenia na zlepšenie situácie spokojnosti, motivovania a odmeňovania zamestnancov, ktoré boli banke navrhnuté na základe výsledkov výskumu a informácií o spoločnosti. Medzi návrhy som zaradila zvýhodnené paušály pre osobné účely, zrušenie Multisport karty, úpravu prostredia kúpou nových stoličiek pre zamestnancov poštového oddelenia, príspevok na životné poistenie, starostlivosť o zdravie zamestnancov prostredníctvom pravidelných



preventívnych prehliadok v súkromnom zaradení a vitamínové balíčky (zložené z ovocia a zeleniny alebo vitamínových doplnkov), príspevok pri dosiahnutí životného jubilea, poskytnutie výuky cudzích jazykov, zvýšenie voľna tzv. sick days, teambuildingové aktivity, úprava príspevku na stravovanie a napokon odmeny za výborné pracovné výkony. Každá z týchto navrhnutých zmien je popísaná a finančne ohodnotená. Všetky výsledky sa vzťahujú najmä na oblasť splátkového predaja v Poprade, kde bol vykonaný aj výskum.

V poslednej oblasti návrhovej časti práce som sa venovala zhrnutiu návrhov z 3 rôznych pohľadov a časovým odhadom implementácie daných zmien podľa rozhovoru s kompetentnou osobou.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471407-3.
- [2] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2020-12-13]. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1. Dostupné z: <https://books.google.sk/books?id=oG8MDgAAQBAJ&pg=PA14&dq=personalistika&hl=sk&sa=X&ved=2ahUKEwjv3JGSupjuAhUGGewKHRq5BykQ6AEwAHoECAYQA#v=onepage&q&f=false>
- [3] *5 Human Resources Models Every HR Practitioner Should Know* [online]. In: . [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://inside.6q.io/5-human-resources-models/>
- [4] *Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium* [online]. [cit. 2020-12-06]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/287946183\\_Advances\\_and\\_Challenges\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management\\_in\\_the\\_New\\_Millennium/citations](https://www.researchgate.net/publication/287946183_Advances_and_Challenges_in_Human_Resource_Management_in_the_New_Millennium/citations)
- [5] SKORKOVÁ, Z. a N. TARIŠKOVÁ. *Modely riadenia ľudských zdrojov* [online]. , 4 [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/312306747\\_Modely\\_riadenia\\_ludskych\\_zdrojov](https://www.researchgate.net/publication/312306747_Modely_riadenia_ludskych_zdrojov)
- [6] 5 Ps of Strategic Human Resource Management. *Bank of Info* [online]. Regal Solution [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/>
- [7] Dave Ulrich HR Model. In: *Slideabazaar* [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://slidebazaar.com/items/dave-ulrich-hr-model/>
- [8] JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. In: AZIRI, Brikend. *Management research and practice* [online]. Macedónsko: Faculty of Business and Economics, 2011, s. 10 [cit. 2020-09-29]. ISSN 2067- 2462. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/222103547\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/222103547_Job_Satisfaction_A_Literature_Review)

- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada, 2010 [cit. 2020-09-25]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné z: [https://books.google.sk/books/about/Person%C3%A1ln%C3%AD\\_%C4%8Dinnosti\\_a\\_metody\\_person%C3%A1.html?id=7GBaAgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.sk/books/about/Person%C3%A1ln%C3%AD_%C4%8Dinnosti_a_metody_person%C3%A1.html?id=7GBaAgAAQBAJ&redir_esc=y)
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. Motivácia. *Grantexpert* [online]. 2017 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.grantexpert.sk/topic/nastroje-motivacie-2/>
- [11] MIŠÚN, Juraj a Ivana MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ. *Kontrolovanie v manažmente* [online]. KARTPRINT, 2017 [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: <https://books.google.sk/books?id=Wvk2DwAAQBAJ&pg=PA41&dq=%C5%A1t%C3%BDI+vedenia+podriaden%C3%BDch&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwj-9Oi9sabpAhWRM-wKHUXVD4cQ6AEIPDAC#v=onepage&q=%C5%A1t%C3%BDI%20vedenia%20podriaden%C3%BDch&f=false>
- [12] Štýly vedenia v manažmente. *Euroekonom* [online]. 2020 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/styly-vedenia-v-manazmente/>
- [13] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování* [online]. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2021-01-16]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7. Dostupné z: <https://books.google.sk/books?id=1H1aAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Management+a+organiza%C4%8Dn%C3%AD+chov%C3%A1n%C3%AD&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwiyjIn13bLoAhVKiqQKHauAVEQ6AEIKzAA#v=onepage&q=Management%20a%20organiza%C4%8Dn%C3%AD%20chov%C3%A1n%C3%AD&f=false>
- [14] Kultúra podniku. *The balance careers* [online]. Dotdash, 2021 [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-company-culture-2062000>

- [15] OLEXOVÁ, Ing. a Ing. BOSÁKOVÁ. Motivácia a spokojnosť zamestnancov: Ing. Cecília Olexová, PhD. Ing. Mária Bosáková, PhD. *Epi* [online]. Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2006 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Motivacia-a-spokojnost-zamestnancov.htm>
- [16] *MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A PART OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT* [online]. Timisoara, 2018, , 127-138 [cit. 2020-09-25]. ISSN 2285424X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2120792365?accountid=17115>
- [17] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 2017, 157 stran : portrét. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [18] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Praha: Grada, 2017 [cit. 2020-09-29]. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: [https://books.google.sk/books?id=\\_OOHDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=motivace&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwipn8LT1bLoAhXR5KQKHV5JBZgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=motivace&f=true](https://books.google.sk/books?id=_OOHDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=motivace&hl=sk&sa=X&ved=0ahUKEwipn8LT1bLoAhXR5KQKHV5JBZgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=motivace&f=true)
- [19] Hierarchia potrieb. In: *Mentem* [online]. Brno [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.mentem.sk/blog/teoria-motivacie/>
- [20] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [21] Čo motivuje zamestnancov. *Podnikajte* [online]. Podnikajte.sk, s.r.o, 2019 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/co-motivuje-zamestnancov>
- [22] Čo je to motivácia a ako sa vnútorne motivovať. *Banger* [online]. 2020 [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.banger.sk/co-je-to-motivacia-a-ako-sa-vnutorne-motivovat/>

- [23] MISKELL, Jane a Vincent MISKELL. *Pracovní motivace*. Praha: Grada, 1996. Poradce podnikatele. ISBN 80-716-9317-0.
- [24] ROŽMAN, M., S. TREVEN a V. ČANČER. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal* [online]. Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Maribor, Slovenia, 2017, , 12 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://content.sciendo.com/view/journals/bsrj/8/2/article-p14.xml>
- [25] Efektívna motivácia zamestnancov – pravidlá a tipy. *Engineering* [online]. Žilina: CB Media, s.r.o. [cit. 2020-09-25]. Dostupné z: <https://www.engineering.sk/clanky2/manazerske-inspiracie/4476-efektivna-motivacia-zamestnancov-pravidla-a-tipy>
- [26] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6515-6.
- [27] Wages: Definition, Types and Other Details. *Economicdiscussion* [online]. [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://www.economicdiscussion.net/wages/wages-definition-types-and-other-details/7450>
- [28] Formy mzdy. *Podnikam* [online]. iSicommerce [cit. 2020-11-15]. Dostupné z: <https://podnikam.sk/formy-mzdy/>
- [29] Odmeňovanie. *MPSVR* [online]. Bratislava: Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/praca-zamestnanost/vztah-zamestnanca-zamestnavateľa/odmenovanie/>
- [30] *Zákon č. 311/2001 Z.z.: Zákonník práce*. In: . NRSR, 2001.
- [31] Manažment odmeňovania zamestnancov. *Euroekonom* [online]. Košice, 2019 [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment-odmenovania-zamestnancov/>
- [32] VÚB banka. *VÚB* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <https://www.vub.sk/o-banke>

- [33] VÚB výročná správa. *VÚB* [online]. Bratislava, 2020 [cit. 2020-09-29].  
Dostupné z: <https://www.vub.sk/vyrocne-spravy/>
- [34] *Organizačná štruktúra: Valéria V.* [rozhovor]. Poprad, 2020.
- [35] *Systém odmeňovania zamestnancov.* Bratislava, 2020.
- [36] *Paušály: [online podpora].* Dostupné z :<https://www.telekom.sk/>. Bratislava, 2021.
- [37] Kancelárske stoličky. *Simex* [online]. Bratislava: Simex, 2021 [cit. 2021-04-27].  
Dostupné z: <https://www.kancelarske-stolicky.sk/office-service>
- [38] *Preventívna prehliadka ProCare: [telefónny rozhovor].* Košice, 2021.
- [39] Životné poistenie. *Generali* [online]. Bratislava: ASSICURAZIONI GENERALI S.P.A, 2021 [cit. 2021-04-27]. Dostupné z: <https://www.generali.sk/pre-obcanov/zivotne-poistenie/la-vita/>
- [40] *Jazykové kurzy.* [online chat]. Poprad, 2021.

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV**

ĽZ – ľudské zdroje

HR – human resources = ľudské zdroje

PN – pracovná neschopnosť

KZ – kolektívna zmluva

CC – call centrum

ŽP – životné poistenie

CJ – cudzie jazyky

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Pohlavie respondentov .....	57
Graf 2: Vek respondentov .....	58
Graf 3: Oddelenie respondentov .....	59
Graf 4: Dĺžka zamestnania respondentov .....	60
Graf 5: Spokojnosť s prácou .....	61
Graf 6: Spokojnosť s prácou – oddelenia .....	62
Graf 7: Pracovné prostredie .....	63
Graf 9: Zohľadňovanie názoru.....	64
Graf 10: Zohľadňovanie názoru - oddelenia.....	65
Graf 11: Frekvencia komunikácie.....	66
Graf 13: Práca v open-space .....	68
Graf 14: Úvaha o zmene zamestnania .....	72
Graf 15: Zmena zamestnania – jednotlivé oddelenia.....	73
Graf 16: Spravodlivosť odmeňovania.....	74
Graf 17: Celková spokojnosť s benefitmi.....	75
Graf 18: Informovanosť o benefitoch.....	76
Graf 19: Umiestnenie informácií o výhodách.....	76
Graf 20: Spokojnosť s konkrétnymi druhmi.....	77
Graf 21: Poštové oddelenie – motivátory .....	81
Graf 22: Marketingové oddelenie – motivátory .....	81
Graf 23: Call centrum – motivátory.....	82
Graf 24: Personálne oddelenie – motivátory .....	82



## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Model zhody .....	12
Obrázok 2: Harvardský model.....	13
Obrázok 3: Schulerov model 5 P .....	15
Obrázok 4: Hierarchia potrieb .....	22
Obrázok 5: Model motivácie .....	23
Obrázok 6: Logo spoločnosti.....	43
Obrázok 7: Organizačná štruktúra oblasti .....	44

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Ulrichov model .....	16
Tabuľka 2: Teórie motivácie .....	28
Tabuľka 3: Minimálna mzda .....	35
Tabuľka 4: Zhodnotenie individuálneho odmeňovania .....	40
Tabuľka 5: Rozdelenie zamestnaneckých výhod .....	41
Tabuľka 6: Pohlavie respondentov .....	57
Tabuľka 7: Vek respondentov .....	58
Tabuľka 8: Oddelenie respondentov .....	59
Tabuľka 9: Dĺžka zamestnania respondentov .....	60
Tabuľka 10: Spokojnosť s prácou .....	61
Tabuľka 11: Pracovné prostredie .....	62
Tabuľka 12: Štýl riadenia .....	63
Tabuľka 13: Zohľadňovanie názoru .....	64
Tabuľka 14: Frekvencia komunikácie .....	66
Tabuľka 15: Frekvencia komunikácie - oddelenia .....	67
Tabuľka 16: Spätná väzba .....	67
Tabuľka 17: Práca v open – space .....	68
Tabuľka 18: Faktory .....	70
Tabuľka 19: Faktory podľa oddelení .....	71
Tabuľka 20: Úvaha o zmene zamestnania .....	71
Tabuľka 21: Spravodlivosť odmeňovania .....	73
Tabuľka 22: Celková spokojnosť s benefitmi .....	74
Tabuľka 23: Informovanosť o benefítoch .....	75
Tabuľka 24: Umiestnenie informácií o výhodách .....	75
Tabuľka 25: Spokojnosť s konkrétnymi druhmi .....	78
Tabuľka 26: Hodnotiaca škála význam .....	80
Tabuľka 27: Motivátory .....	80

Tabuľka 28: Náklady na nové stoličky .....	87
Tabuľka 29: Náklady na preventívne prehliadky .....	88
Tabuľka 30: Príspevky na životné poistenie .....	89
Tabuľka 31: Príspevok na životné poistenie prepočítaný .....	89
Tabuľka 32: Náklady na príspevok pri životnom jubileu zamestnanec .....	90
Tabuľka 33: Náklady na príspevok pri životnom jubileu zamestnávateľ .....	91
Tabuľka 34: Náklady na výuku cudzích jazykov .....	92
Tabuľka 35: Náklady na sick days .....	93
Tabuľka 36: Náklady na stravné .....	95
Tabuľka 37: Náklady na odmenu za pracovné výkony .....	97
Tabuľka 38: Náklady 1 .....	99
Tabuľka 39: Náklady 2 .....	100
Tabuľka 40: Náklady 3 .....	100

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Dotazníkové šetrenie .....	i
Príloha 2: Hodnotiaci list .....	v

**Príloha 1: Dotazníkové šetrenie**  
**Spokojnosť zamestnancov, motivácia a odmeňovanie**

Dobrý deň,

som študentkou 2. ročníka magisterského štúdia Fakulty podnikateľskej Vysokého učení technického v Brne. Týmto sa na Vás obraciam s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý poslúži ako podklad pre diplomovú prácu na tému Spokojnosť zamestnancov, motivácia a odmeňovanie v spoločnosti.

Tento dotazník je adresovaný zamestnancom banky (oblasť splátkového predaja) za účelom zistenia ich názoru na motiváciu, ako aj druhy a spôsoby motivácie zamestnancov. Dotazník je anonymný a bude slúžiť iba pre účely práce.

Vopred Vám ďakujem za vyplnenie a poskytnutie vlastného názoru, ktorý pomôže k návrhom na zlepšenie.

Pavličková Martina

**VŠEOBECNÉ INFORMÁCIE**

1. Pohlavie

- žena
- muž

2. Vek

- 25 - 35 rokov
- 36 - 45 rokov
- 46 - 55 rokov
- viac ako 55 rokov

3. Oddelenie

- poštové
- marketingové
- call centrum
- personálne

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti?

- do 2 rokov
- 2 – 5 roky
- 5 - 10 rokov
- nad 10 rokov

## SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCOV A MOTIVÁCIA

5. Ste spokojná/ý s prácou, ktorú vykonávate?

- určite súhlasím
- skôr súhlasím
- nesúhlasím
- skôr nesúhlasím

6. Zhodnotili by ste pracovné prostredie podniku ako priateľské a príjemné?

- určite áno
- áno
- nie
- určite nie

7. Do akej miery vyhovuje štýl riadenia? (1- nevyhovuje, 5- vyhovuje)



★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

8. Zohľadňuje sa Váš názor pri rozhodovaní?

- vždy
- občas
- zriedka
- nikdy

9. Ako často máte možnosť otvorene komunikovať o vlastnom názore s nadriadeným?

- nikdy
- 1 x za rok
- 1x za mesiac
- 1x za týždeň
- denne

10. Do akej miery je pre Vás dôležitá spätná väzba od nadriadeného? (1- nedôležitá, 5- dôležitá)



★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

11. Vyhovuje Vám práca v open - space kancelárií?

- úplne áno
- áno
- nie
- vôbec nie

12. Čo sa Vám na práci najviac páči?
13. Čo sa Vám na práci naopak vadí?
14. Aké zmeny na pracovisku by Vás motivovali k lepším výsledkom?
15. Ohodnoťte nasledujúce faktory, podľa dôležitosti: (začnite od najdôležitejšieho)
- výška mzdy
  - pracovná doba
  - istota zamestnania
  - pracovné prostredie
  - pracovný kolektív
  - náplň práce
  - uznanie od nadriadeného
  - umiestnenie pracoviska
16. Premýšľali ste v poslednej dobe o zmene zamestnania? (ak áno, uveďte prosím dôvod)
- áno (dôvod)
  - nie

### **BENEFITY A ODMEŇOVANIE**

17. Ste spravodlivo odmeňovaná/ý vzhľadom k Vašej práci?
- áno
  - nie
  - neviem posúdiť
18. Ako ste spokojný s výhodami (benefitmi), ktoré sú Vám poskytované?
- veľmi spokojná
  - spokojná
  - nespokojná
  - veľmi nespokojná
19. Ste dostatočne informovaná/ý ohľadom všetkých benefitov vo firme?
- úplne áno
  - čiastočne áno
  - vôbec nie

20. Viete kde nájdete potrebné informácie o ponúkaných benefitoch a ich podmienkach?

- áno
- nie

21. Ohodnoťte spokojnosť s poskytovanými benefítmi:

	veľmi spokojná /ý	spokojná /ý	nevyžív am	nespokoj ná/ý	veľmi nespokoj ná/ý
zvýhodnené bankové produkty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TR stravovacia karta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dôchodkové sporenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 dni voľna nad rámec zákona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Životné jubileum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovné jubileum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
príspevok na rekreáciu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Multisport karta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Akým spôsobom by mohol byť vylepšený aktuálny systém zamestnaneckých výhod?

23. Zorad'te poskytované benefity, podľa toho, ktoré uprednostňujete: (začnite s najvyužívanejším)

- Zvýhodnené bankové produkty
- TR stravovacia karta
- Dôchodkové sporenie
- 2 dni voľna nad rámec zákona
- Životné jubileum
- Pracovné jubileum
- Príspevok na rekreáciu
- Multisport karta
- Medzinárodný program zdravotnej starostlivosti



## Príloha 2: Hodnotiaci list

Dobrý deň,

som študentkou 2. ročníka magisterského štúdia Fakulty podnikateľskej Vysokého učení technického v Brne. Týmto sa na Vás obraciam s prosbou o vyplnenie hodnotiaceho listu, ktorý posluží ako podklad pre diplomovú prácu na tému Spokojnosť zamestnancov, motivácia a odmeňovanie v spoločnosti.

Tento list je adresovaný zástupcom oddelení, na ktoré bol zameraný dotazník za účelom istenia ich názoru na dôležitosť a spokojnosť s motívami Vyplnený súbor bude slúžiť iba pre účely záverečnej práce. Vopred Vám ďakujem za vyplnenie a poskytnutie vlastného názoru, ktorý pomôže k návrhom na zlepšenie.

Pavličková Martina

<b>Oddelenie:</b>		
	<b>dôležitosť</b>	<b>spokojnosť</b>
<b>zaujímavosť práce</b>		
<b>spolupráca s tímom</b>		
<b>spolupráca s vedením</b>		
<b>sociálne výhody</b>		
<b>zmyslupnosť práce</b>		
<b>pracovná klíma</b>		
<b>úspech a dosahovanie cieľov</b>		
<b>mzda/plat/odmeny</b>		
<b>kariérny rast</b>		
<b>vzdelávanie</b>		
<b>istota miesta</b>		
<b>spätná väzba</b>		
<b>prístup k informáciám</b>		
<b>vzťahy na pracovisku</b>		

Kľúč k vyplneniu listu:

<b>dôležitosť</b>		<b>spokojnosť</b>	
<b>1</b>	nulová, bezvýznamná	<b>1</b>	minimálna
<b>2</b>	veľmi nízka	<b>2</b>	veľmi nízka
<b>3</b>	priemerná	<b>3</b>	priemerná
<b>4</b>	nadpriemerná	<b>4</b>	vysoká
<b>5</b>	absolútne nevyhnutná	<b>5</b>	absolútna