

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁRSKÁ PRÁCA



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Odměňování zaměstnanců vo vybrané organizácii / Remuneration of employees in the selected organization

TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJObA (MESIAC/ROK)

Jún / 2024

MENO A PRIEZVIsKO ŠTUDENTA / ŠTUDIjNÁ SKUPINA

Emma Perunová / PEMBC05

MENO VEDÚCEHO BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.

PREHLÁSENIÉ ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce prehlasujem, že som zadanú bakalársku prácu na uvedené téma vypracoval/a samostatne a že som ku spracovaniu tejto bakalárskej práce použil/a iba literárne pramene v práci uvedené.

Som si vedom/á skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takémuto zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo.

Vyhlasujem, že informácie, ktoré som v práci užil/a, pochádzajú z legálnych zdrojov, tj. že najmä nejde o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, k ich použitiu v práci, popr., k ich následnej publikácii v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 20.10.2023, Praha

POĎAKOVANIE

Rada by som týmto poďakovala vedúcemu bakalárskej práce za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytol pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SÚHRN

1. Cieľ práce:

Táto bakalárska práca si dáva za cieľ na základe teoretického vymedzenia riešenej problematiky vykonať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov a navrhnúť tak opatrenia na zlepšenie odmeňovania zamestnancov vo vybranej organizácii. Pre spracovanie tejto bakalárskej práce bola vybraná firma Viatrix CZ, s.r.o., ktorá sídli v Prahe.

2. Výskumné metódy:

V teoreticko-metodologickej časti tejto bakalárskej práce boli využité literárne zdroje, ktoré boli následne implantované do skúmanej problematiky. Teoretická časť bakalárskej práce bola zložená na základe informácií plynúcich z literárnej rešerše dostupných tlačenej a elektronických zdrojov na téma odmeňovania zamestnancov. Praktická časť bakalárskej práce bola zložená na základe vytvorenia dotazníkového šetrenia. Následne bol dotazník poslaný medzi zamestnancov na pozíciu farmaceutický reprezentant a zamestnanci mali možnosť vyplňovať svoje odpovede anonymnou formou. Samotný dotazník obsahoval 15 otázok, kde mali respondenti možnosť vybrať si jednu z odpovedí a jedna otázka bola otvoreného charakteru. Dotazníkové šetrenie sa pýtalo na výšku spokojnosti zamestnancov s jednotlivými typmi odmien pre následné zlepšenie a spokojnosť zamestnancov.

3. Výsledky výskumu/práce:

Do výskumu sa zapojilo 37 respondentov z celkového počtu 40 oslovených zamestnancov na pozíciu farmaceutický reprezentant v spoločnosti Viatrix CZ s.r.o. Z výskumu vyplýva, že až 70,3 % zamestnancov pri otázke spokojnosti s výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít hodnotia svoju spokojnosť pozitívne. Na základe analýzy výsledkov z výskumu sa dá prehlásiť, že 83,8 % zamestnancov je spokojných s príspevkom na penzijné pripoistenie. Ďalej bolo zistené, že pri otázke týkajúcej sa spokojnosti zamestnancov s výškou ročného príspevku na dopravu až 67,6 % respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď. Taktiež bolo zistené, že spokojnosť zamestnancov na mesačný príspevok na Multisport kartu sa líši a pozitívne odpovedalo len 48,6 %. Na základe výsledkov z výskumu je zjavné, že výška spokojnosti zamestnancov na možnosť využívania služobného vozidla aj na súkromné účely je vysoká a konkrétne až 89,1 % zamestnancov prejavilo vysokú spokojnosť s danou odmenou. Ďalej 75,7 % zamestnancov uviedlo pozitívnu odpoveď na výšku spokojnosti s plánom nástupníctva na vyššie pozície a taktiež celkom 64,8 % uviedlo pozitívnu odpoveď na to, že firma vyhlasuje a odmeňuje najlepšieho predajcu za kvartál. Z odpovedí výskumu je možno ďalej vypožorovať, že až 78,4 % zamestnancov je spokojných či dokonca až veľmi spokojných s tým, ako sa firma zaujíma o osobný rozvoj zamestnancov. V rámci spokojnosti s team-buildingovými aktivitami je možno konštatovať, že až 83,8 % zamestnancov vníma túto odmenu pozitívne a zároveň 83,8 % zamestnancov vyjadrilo spokojnosť s možnosťou využívania flexibilného času vo firme. Z predposlednej otázky otvoreného charakteru bolo zistené, že výška spokojnosti zamestnancov s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty sa líši a celkom len 51,3 % zamestnancov prejavilo spokojnosť s daným benefitom. V závere výskumu bolo zistené, že pri možnosti zvolenia ďalšieho benefitu nad rámec tých, ktoré ponúka firma by veľké množstvo zamestnancov zvolilo dlhšiu dovolenku a kurzy anglického jazyka.

4. Závery a odporúčania:

Na základe získaných výsledkov z dotazníkového šetrenia autorka navrhuje odporúčania firme Viatrix CZ s.r.o., ktoré by mali viesť ku zlepšeniu súčasného odmeňovania zamestnancov vo firme. Medzi prvé odporúčanie patrí zvýšenie mesačného príspevku na Multisport kartu a to buď priamym zvýšením mesačnej čiastky alebo diferencovaným príspevkom. Druhé navrhované odporúčanie sa týka vyššej možnosti využívania zamestnaneckých zliav napríklad pomocou obmedzených ponúk a akcií pre zamestnancov. Tretím odporúčaním pre organizáciu je efektívnejšia možnosť využívania jazykových kurzov formou online kurzov, kde si samotní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zamestnanci budú môcť vybrať jazykový kurz, podľa preferencií. Štvrtým a teda posledným navrhovaným odporúčením pre organizáciu je zvýšenie dovolenky podľa odslúžených rokov jednotlivých zamestnancov vo firme. Obecne sa dá povedať, že firma Viatris CZ s.r.o. v súčasnosti poskytuje dostatočné množstvo benefitov pre svojich zamestnancov. Firma Viatris CZ odmeňuje svojich zamestnancov rôznymi druhmi benefitov a zamestnanci na pozícii farmaceutický reprezentant sú v súčasnosti spokojní s poskytovanými benefitmi.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Odmeňovanie, mzdové formy, benefity, stratégia odmeňovania, nepenažné odmeňovanie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nároční 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

This bachelor thesis aims to analyse the current state of employee remuneration on the basis of the theoretical definition of the problem and to propose measures to improve the remuneration of employees in the selected organisation. The company Viatrix CZ, s.r.o., which is located in Prague, was selected for the elaboration of this bachelor thesis.

2. Research methods:

In the theoretical-methodological part of this bachelor's thesis literary sources were used, which were subsequently implemented into the examined issue. The theoretical part of the bachelor thesis was composed on the basis of information arising from a literature search of available printed and electronic sources on the topic of employee remuneration. The practical part of the bachelor thesis was composed on the basis of creating a questionnaire investigation. Subsequently, the questionnaire was sent among the employees in the position of pharmaceutical representative and the employees were given the opportunity to fill in their answers anonymously. The questionnaire itself contained 15 questions where respondents had the option to choose one of the answers and one question was open-ended in nature. The questionnaire survey asked about the level of employee satisfaction with different types of rewards for subsequent improvement and employee satisfaction.

3. Result of research:

The research involved 37 respondents out of a total of 40 employees in the position of pharmaceutical representative in the company Viatrix CZ s.r.o. The research shows that as many as 70,3 % of the employees when asked about their satisfaction with the amount of commission in the implementation of sales plans and activities rated their satisfaction positively. Based on the analysis of the research results, it can be concluded that 83,8 % of employees are satisfied with the pension contribution. Further, it was found that 67,6 % of the respondents responded positively when asked about the satisfaction of the employees with the amount of annual transport allowance. It was also found that staff satisfaction with the monthly Multisport card allowance varied, with only 48,6 % responding positively. Based on the results of the survey, it is clear that the level of satisfaction of employees with the possibility to use a company car for private purposes is high and, in particular, up to 89,1 % of employees expressed high satisfaction with the reward. Further, 75,7 % of the employees gave a positive response on the level of satisfaction with the succession plan for senior positions and also a total of 64,8 % gave a positive response on the company announcing and rewarding the best salesperson for the quarter. It can be further observed from the survey responses that as much as 78,4 % of the employees are satisfied or even very satisfied with the company's concern for the personal development of the employees. In terms of satisfaction with team-building activities, it can be noted that as many as 83,8 % of employees perceive this reward positively, while 83,8 % of employees expressed satisfaction with the company's use of flexible time. From the penultimate open-ended question, it was found that the level of satisfaction of employees with the possibility of using employee discounts on products varies and a total of only 51,3 % of employees expressed satisfaction with the benefit. At the end of the research, it was found that given the option of choosing an additional benefit beyond those offered by the company, a large number of employees would choose a longer holiday and English language courses.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results obtained from the questionnaire survey, the author proposes recommendations to Viatrix CZ s.r.o., which should lead to the improvement of the current remuneration of employees in the company. The first recommendation is to increase the monthly contribution to the Multisport card either by a direct increase in the monthly amount or by a differentiated contribution. The second proposed recommendation relates to increased opportunities for employee discounts, for example through restricted offers and promotions for employees. The third recommendation for the organisation is a more effective option for the use of language courses in the form of online courses, where employees themselves will be able to choose the language course of their preference. The fourth and therefore last proposed recommendation for the organisation is to increase the leave according to the seniority of the individual employees in the company. In general, it can be said that Viatrix CZ s.r.o. currently provides a sufficient number of benefits for its employees. Viatrix CZ Ltd. rewards its employees with various types of benefits, and employees in the position of pharmaceutical representative are currently satisfied with the benefits provided.

KEYWORDS

Remuneration, Wage forms, benefits, reward strategy, non-monetary reward

JEL CLASSIFICATION

J20 – General
J24 – Human Capital

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADANIE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Emma Perunová
Študijný program:	Ekonomika a management (Bc.)
Študijná skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Odmeňovanie zamestnancov vo vybranej organizácii
Zásady pre vypracovanie (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická časť Odmeňovanie zamestnancov, formy odmeňovania, mzdové formy, nepeňažné odmeňovanie, metodika práce 3 Praktická časť Predstavenie vybranej organizácii, odmeňovanie zamestnancov vybranej organizácii, mzdový systém vybranej organizácii, vlastný výzkum, výsledku výzkumu, zhrnutie a doporučenie pre organizáciu 4 Záver
Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. Abeceda personalisty 2022. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• ROSE, M. Reward management: a practical introduction. London: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-1-3986-0531-2.• ŠUBRT, B. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky se mzdy a další. Olomouc: Anag, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Spracovanie cieľov a metodiky do 1.11.2023• Spracovanie teoretickej časti do 1.1.2024• Spracovanie výsledkov do 1.3.2024• Finálna verzia do 1.5.2024
Vedúci práce:	Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Prahe dňa 5. 10. 2023 (12.3.2024)

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická časť	3
2.1	Odmeňovanie zamestnancov	3
2.1.1	Úlohy odmeňovania.....	5
2.1.2	Ciele odmeňovania	6
2.1.3	Stratégia odmeňovania	7
2.2	Formy odmeňovania	8
2.2.1	Osobný príplatok	9
2.2.2	Zamestnanecké výhody	9
2.2.3	Výkonnostné odmeny	10
2.2.4	Mimoriadne odmeny.....	11
2.3	Mzdové formy	11
2.3.1	Časová mzda.....	12
2.3.2	Úlohová mzda.....	13
2.3.3	Podiel'ová mzda	14
2.3.4	Prémie	14
2.3.5	Bonusy	14
2.4	Nepeňažné odmeny.....	15
2.4.1	Flexibilné pracovné podmienky	16
2.4.2	Formálna pochvala	16
2.4.3	Vzdelávanie zamestnancov.....	17
2.4.4	Pracovné prostredie	18
2.4.5	Samostatnosť zamestnancov.....	18
2.5	Metodika práce	20
3	Praktická časť	22
3.1	Predstavenie vybranej organizácii	22
3.2	Odmeňovanie zamestnancov vybranej organizácii.....	23
3.2.1	Benefity v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.	24
3.2.2	Bonusy v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.	25
3.2.3	Zamestnanecké výhody v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.	25
3.3	Mzdový systém vybranej organizácii	27
3.4	Vlastný výskum	28
3.5	Výsledky výskumu	28
3.6	Zhrnutie a doporučenie pre organizáciu	32
3.6.1	Zhrnutie výsledkov vlastného výskumu	32
3.6.2	Doporučenie pre organizáciu.....	34
4	Záver.....	37
	Literatura	38
	Zoznam príloh	40
	Prílohy	I

1 Úvod

Témou odmeňovanie zamestnancov sa čím ďalej, tým viac zaoberajú všetci zamestnávateľia či firmy. Práve odmeňovanie zamestnancov je veľmi dôležitým aspektom pre spokojnosť zamestnancov a teda, aj výkonnosť či lojalitu. Každý správny zamestnávateľ by mal vedieť, že pokiaľ bude mať správne nastavený systém odmeňovania, tak výsledkom bude nespočetne veľa spokojných zamestnancov, ktorí budú motivovaní podávať lepšie výkony a taktiež sa budú do práce tešiť. Každá firma si dáva za cieľ udržať kvalitných zamestnancov a tak je dôležité, aby systém odmeňovania bol pravidelne obmeňovaný a taktiež správne nastavený. Je veľmi dôležité, aby odmeňovanie zamestnancov bolo spravodlivé pre všetkých zamestnancov a aby sa žiadny zamestnanec necítil ochudobnený od odmeny. Je celkom jasné, že pokiaľ sú zamestnanci dostatočne odmenení a tým pádom aj spokojní a motivovaní, tak podávajú oveľa výkonnejšie výsledky pre firmu. Taktiež, pokiaľ je firma známa tým, že dostatočne efektívne odmeňuje svojich zamestnancov, tak sa automaticky zlepši celková reputácia firmy. Odmeňovanie zamestnancov je tak veľmi dôležitou súčasťou každej úspešnej firmy a taktiež by odmeňovanie malo byť zrozumiteľné a jasne definované pre všetkých zamestnancov firmy. Pokiaľ bude mať firma správne a dostatočne spravodlivo nastavený systém odmeňovania, tak by sa mali zlepšiť aj vzťahy na pracovisku medzi jednotlivými zamestnancami, ktorí si nič nebudú závidieť a naopak, by sa mali navzájom motivovať a spoločne sa snažiť o zlepšenie pracovného výkonu za spoločným účelom, ako je napríklad, práve odmena od zamestnávateľa. Odmeňovanie zamestnancov je dôležité práve pre to, že pokiaľ sa zamestnanci nebudú cítiť dostatočne odmenení, alebo budú pociťovať nejasnosti práve vo forme odmeňovania, tak je pravdepodobné, že budú chcieť odchádzať inam, tým pádom sa bude zvyšovať fluktuácia firmy. Taktiež môže nastať, že zamestnanci budú menej produktívni alebo môžu poškodiť reputáciu firmy. Dôležitým aspektom pre odmeňovanie zamestnancov je fakt, že každá firma si chce udržať kvalitných a výkonných zamestnancov, ktorí sú oddaní firme a snažia sa podávať čo najlepšie výsledky. Odmeňovanie zamestnancov nemusí chvieť predovšetkým vo finančných odmenách, ktoré môžu byť nákladné pre firmu, ale stačí aj, pokiaľ zamestnanci vidia snahu zo strany zamestnávateľa, napríklad formou možnosti práce z domu, kávou zadarmo či príjemné vzťahy na pracovisku. Toto všetko sú aspekty, ktoré pomáhajú zamestnancom, aby sa cítili vo firme spokojní. Už práve zmieňované dobré vzťahy na pracovisku môžu byť jeden z najobľúbenejších benefitov pre zamestnancov. Niekedy stačí menej a zamestnanci sa budú cítiť spokojne a komfortne v prostredí, kde plynie príjemná spoločenská atmosféra. Hlavnú zložku odmien tvorí základná peňažná odmena, kde zamestnávateľ odmeňuje svojich zamestnancov finančne. Taktiež zamestnávateľ môže odmeňovať zamestnancov za dosiahnutie určitého pracovného výkonu či za nové zručnosti alebo schopnosti, pomocou peňažnej odmeny, do ktorej patria napríklad prémie, provízie či príplatky. Ďalšou častou otázkou, ktorú si každý zamestnávateľ kladie je, za čo presne má svojich zamestnancov odmeňovať. Väčšinou sa zamestnanci odmeňujú podľa troch základných kritérií, ktorými sú veľkosť pracovnej funkcie, výkonnosť zamestnanca a nakoniec osobnosť zamestnanca. Odmeňovanie zamestnancov je veľmi úzko späté s motiváciou zamestnanca a preto je potreba, aby sa zamestnanci cítili nie len dostatočne odmenení ale aj dostatočne pochválení a tým sa automaticky zvýši aj ich sebavedomie, ktoré budú môcť následne prejsť práve v dosahovaní určitých úloh od zamestnávateľa. Z tohoto dôvodu je správne odmeňovanie riešením pre obe strany, kde zamestnávateľ bude mať dostatočne výkonných a motivovaných zamestnancov, ktorí budú dosahovať efektívne výsledky a zamestnanci sa budú cítiť spokojní a nebudú chcieť hľadať iné cesty, či už odchodom z firmy, alebo nedostatočnou prácou.

Táto práca si dáva za cieľ na základe teoretického vymedzenia riešenej problematiky vykonať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov a navrhnúť tak opatrenia na zlepšenie odmeňovania zamestnancov vo vybranej organizácii.

Bakalárska práca je rozdelená na dve hlavné časti- teoretickú a praktickú.

Autorka v teoretickej časti vysvetľuje základné pojmy v oblasti odmeňovania zamestnancov a porovnáva informácie jednotlivých autorov z odborných publikácií.

Teoretická časť je rozdelená do piatich podkapitol. Prvá podkapitola sa venuje odmeňovaniu zamestnancov, druhá kapitola sa venuje formami odmeňovania, tretia podkapitola sa venuje mzdovými formami, štvrtá podkapitola zahŕňa nepeňažné odmeňovanie. V neposlednej rade je vysvetlená použitá metodika práce. Zdroje boli využité ako české, tak zároveň aj zahraničné.

Praktická časť práce je rozdelená do štyroch podkapitol. Ako prvý krok je predstavenie firmy Viatris CZ s.r.o., ktorá sa zameriava v oblasti farmácie a sídli v Prahe. Ďalším krokom praktickej časti je zameranie sa na odmeňovanie zamestnancov vo firme Viatris CZ s.r.o. a jej mzdový systém. Predposledným krokom praktickej časti je venovaný vlastnému výskumu a jeho vyhodnoteniu a zároveň použitým metódam, ktoré boli využité pri výskume. V rámci metód, ktoré boli využité pri výskume sa jednalo o kvantitatívnu metódu a teda, dotazníkové šetrenie. V závere podkapitoly sú zhrnuté výsledky a vyhodnotenie dotazníkového šetrenia. V poslednej časti praktickej práce sú formulované odporúčania, ktoré by mali v praxi viesť ku zlepšeniu aktuálnej situácií v organizácií.

V závere bakalárskej práce sú popísané základné poznatky v oblasti odmeňovania zamestnancov a následne navrhnuté odporúčania, ktoré sa týkajú odmeňovania zamestnancov pre danú organizáciu Viatris s.r.o.

2 Teoreticko-metodologická časť

Teoreticko-metodologická časť práce sa zameriava predstavením problematiky a definovaním témy odmeňovania zamestnancov.

Podkapitola 2.1. sa zaoberá odmeňovaním zamestnancov a následný popis cieľov, úloh a stratégiou odmeňovania. Podkapitola 2.2. je zameraná na formy odmeňovania a s ním spojené témy ako sú osobný príplatok, zamestnanecké výhody, výkonnostné odmeny a mimoriadne odmeny. V podkapitole 2.3. sú definované mzdové formy a následne vysvetlené mzdy, ako je časová, úlohová, podielová, prémie a bonusy. Kapitola 2.4. sa zaoberá definíciou nepeňažných odmien ako sú flexibilné pracovné podmienky, formálna pochvala, vzdelávanie zamestnancov, pracovné prostredie a samostatnosť zamestnancov. V poslednej kapitole 2.5. je vysvetlená metodika práce, ktorá je následne aj aplikovaná v praktickej časti.

2.1 Odmeňovanie zamestnancov

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 142) uvádzajú, že Urban (2013) popisuje odmeňovanie zamestnancov ako chod, ktorý slúži ku zlepšeniu pracovného výkonu, uchováva zamestnancov spokojných a môže mať vplyv na odchod zamestnancov z firmy. Ďalej zdroj uvádza, že odmeňovanie je proces, ktorý zaisťuje, aby zamestnanci boli dostatočne odmenení či už finančnou odmenou alebo nefinančnou a tak sa cítili vo svojej práci dostatočne ocenení.

Koubek (2015, s. 31) uvádza, že vedúci pracovníci by sa mali zúčastniť na vytváraní systému odmeňovania a to z toho dôvodu, že zo skúsenosti sami veľmi dobre vedia, ako systém odmeňovania dokáže byť pre zamestnancov motivujúci a potrebný. Otázka odmeňovania veľmi úzko súvisí s motiváciou zamestnanca a to, či zamestnanec bude chcieť byť v práci aktívny, pracovitý a ambiciózný. Rovnaký zdroj uvádza, že čím viac sa zamestnanec cíti vo svojej práci doceniť a odmenený, tým viac bude vo svojej práci podávať väčší a lepší výkon. Zdroj ďalej uvádza, že odmeňovanie vo firme by malo byť vždy spravodlivé a malo by spĺňať požiadavky zamestnancov.

Bláha et. al. (2016, s. 32) spomínajú, že spokojní zamestnanci vykonávajú svoju prácu s nadšením a sú spokojní s pracovnými podmienkami, ktoré im firma ponúka. Jedna z výhod odmeňovania môže byť motivácia zamestnancov. Rovnaký zdroj popisuje, že spokojní zamestnanci dokážu pracovať samostatne a spoľahlivo, bez toho aby na nich akýkoľvek vedúci pracovník musel dohliadať. Bláha et. al. (2016, s. 22) tvrdia že, pracovná motivácia vysvetľuje motiváciu zamestnancov k práci, ktorú vykonávajú. Armstrong, Taylor (2015, s. 425) súhlasia s autorom a dopĺňujú, že motivácia zamestnancov môže byť formulovaná v podobe základných zásad, ktoré určujú prístupy firmy k riešeniu záležitosti odmeňovania. Ďalším veľkým benefitom odmeňovania môže byť vytvorenie pozitívnej firemnej kultúry. Rovnaký zdroj uvádza, že firma, kde sa uznávajú výkony a úsilie zamestnancov prispieva ku zlepšeniu firemnej kultúry a celkovej atmosféry medzi zamestnancami a taktiež na pracovisku. Armstrong, Taylor (2015, s. 414) dodávajú, že základné zásady odmeňovania sa týkajú záležitostí, ako je:

- vytvorenie a následne využitie systému odmeňovania, ktorý je spravodlivý, prehľadný a ktorý bude v záujme všetkých zamestnancov;
- vytváranie a následné uplatňovanie postupov odmeňovania, ktoré podporujú získavanie cieľov danej organizácie;
- odmeňovať zamestnancov podľa toho, ako sú užitočný pre firmu;

- chváliť a zároveň oceňovať hodnoty každého zamestnanca, ktorý pre organizáciu znamená efektívny prínos;
- vytvárať určité atraktívne ponuky pre zamestnancov firmy;
- poskytovať odmeny, ktoré si za cieľ dávajú prilákanie a udržanie potrebných zamestnancov;
- Udržovanie objektívneho peňažného odmeňovacieho systému;
- prenášanie väčšej zodpovednosti na manažérov v rámci odmeňovania.

Šubrt (2018, s. 18) uvádza, že odmeňovanie zamestnancov je potrebné chápať hlbšej miery a nie len ako odmenu, ktorá je zamestnancom udelená za prácu. Šubrt (2018, s. 18) dopĺňa, že sa jedná o celý systém, ktorý obsahuje rôzne odmeny zo strany zamestnávateľa, vrátane zamestnaneckých výhod, benefítov či pracovných podmienok. Rovnaký zdroj popisuje, že prostredníctvom odmien dokáže zamestnanec byť uspokojovaný či už z hľadiska hmotných alebo spoločenských potrieb. Každý zamestnanec má iné potreby a požiadavky a z toho hľadiska by firma mala tieto potreby diferencovať.

Koubek (2015, s. 284) uvádza, že odmeny môžu byť viazané na charakter práce, na to aký je dostatočný výkon zamestnanca a aké sú zručnosti jednotlivých zamestnancov. Rovnaký zdroj taktiež uvádza, že práve odmeňovanie je jeden z najlepšie fungujúcich motivačných faktorov, ktorý ovplyvňuje kvalitu práce zamestnancov. Autor k tomu ďalej píše, že firmu v rámci odmeňovania môžu ovplyvniť aj vonkajšie faktory, medzi ktoré patria napríklad otázky spojené s tým, aký je aktuálny vývoj ľudstva, aká je aktuálna situácia na trhu práce, aká je ekonomická a sociálna politika vlády a aká je výška odmeňovania u konkurujúcich firmách. Ďalej autor definuje, že v tomto kontexte sa musia zväziť konkrétne základné otázky v rámci odmeňovania vo firme:

- výška miezd a platov - je potreba porovnať ostatné organizácie na trhu práce, s ohľadom na finančnú situáciu a úspešnosť firmy;
- platenie jedincov - premyslieť pridelovanie platových tried, akú vysokú mzdu dať konkrétnemu zamestnancovi či ako hodnotiť zamestnancov;
- otázka spojená s platom za odpracovaný čas alebo za výsledky;
- zamestnanecké výhody a príplatky - medzi ktoré patria napríklad platená dovolenka či penzijné poistenie;
- voľba jednotlivých druhov odmien - je potrebné rozpoznať jednotlivé uprednostnenia zamestnancov a nespoliehať sa iba na to, že všetci zamestnanci majú rovnaké potreby a preferencie. Každý zamestnanec má rôznorodé preferencie a očakávania pretože na každého zamestnanca pôsobia iné faktory, ako sú napríklad vek, pohlavie, aktuálny rodinný stav či vzdelanie.

Koubek (2015, s. 292) dodáva, že pokiaľ firma chce, aby bol systém odmeňovania vo firme úspešný a výkonný, je dôležité dodržiavať nasledujúce zásady:

- systém musí byť stály a zabezpečiť, aby odlišnosť v odmeňovaní bola založená na spravodlivých rozdieloch, ako sú zručnosti zamestnancov:

- výška miezd a platov by sa nemala líšiť od výšky, ktorá prevažuje vo firme;
- systém odmeňovania by mal dôsledne rozpoznávať prácu, hodnotu a výkon zamestnanca;
- za tú istú prácu by mala byť poskytovaná rovnaká odmena, pokiaľ dve pracovné miesta majú rovnaké potreby, tak aj odmena musí byť rovnaká bez ohľadu na to, kto je na týchto pracovných miestach zaradený;
- k identifikovaniu rozdielov v schopnosti a zručnosti zamestnancov by mali byť použité rovnaké nástroje;
- zamestnanci by mali byť náležite informovaní o postupoch či pravidlách benefítov či zamestnaneckých výhod a taktiež o spôsobe odmeňovania.

2.1.1 Úlohy odmeňovania

Šikýř (2016, s. 128) podotýka, že účelom odmeňovania zamestnancov je spravodlivo oceňovať skutočný výkon zamestnancov a teda účinne povzbudzovať zamestnancov k vykonávaniu práce a získavaniu požadovaného výkonu. Ďalším dôležitým cieľom odmeňovania je, aby zamestnanec cítil potrebu podávať vyšší a lepší výkon v práci, či potrebu rozvíjať svoje zručnosti alebo schopnosti. Rovnaký zdroj uvádza, že najčastejšími úlohami odmeňovania zamestnancov sú:

- odmeňovať zamestnancov podľa toho, akú hodnotu vo firme vytvárajú a aké výhody zamestnanec firme prináša;
- získať a udržať kvalitných a šikovných zamestnancov, ktorí budú motivovaní;
- získať oddanosť zamestnancov a to, aby zamestnanci nemali potrebu odchádzať do iných firiem;
- prispievať k rastu produktivity firmy a to, aby firma prosperovala a finančne rástla;
- vytvárať spravodlivé odmeňovanie a to, aby sa zamestnanci cítili spravodlivo odmeňovaní.

Šubrt (2018, s. 19) zdôrazňuje, že odmeňovanie zamestnancov sa dá chápať ako čokoľvek, čo samotného zamestnanca v súvislosti s jeho zamestnaním uspokojuje a čo je výsledkom jeho aktivity v práci. Taktiež na úlohu odmeňovania sa dá pozeráť aj z ekonomického hľadiska. Rovnaký zdroj uvádza, že ďalšou dôležitou úlohou odmeňovania je, že vďaka odmenám je zamestnanec uspokojovaný vo svojich materiálnych ale aj spoločenských potrebách. Taktiež zamestnanec nesmie v rámci odmeňovania v žiadnom prípade diskriminovať ženy či mužov a musí byť v oboch prípadoch spravodlivý. Koubek (2015, s. 285) uvádza, že systém odmeňovania by mal splňať nasledujúce úlohy:

- pritiahnúť dostatočný počet kvalitných kandidátov pre zamestnanie;
- stabilizovať potrebných zamestnancov vo firme;

- odmeňovať zamestnancov za vynaložené úsilie, dosiahnuté úspechy a lojalitu, ktoré venovali firme;
- byť prijímaný od zamestnancov;
- byť veľmi pozitívny v rámci motivácie zamestnancov a viesť zamestnancov k tomu, aby dokázali podávať najlepšie možné výsledky podľa svojich najlepších možných zručností;
- slúžiť ako podnet, ktorý bude zlepšovať zručnosti zamestnancov;
- zaistiť, aby náklady práce boli ideálnym spôsobom kontrolované;
- byť v harmónii s verejnými záujmami.

2.1.2 Ciele odmeňovania

Koubek (2015, s. 291) uvádza, že kľúčové otázky na ktoré sa musí organizácia v rámci odmeňovania zamerať sú:

- aká bude najmenšia a zároveň najväčšia úroveň finančnej odmeny;
- ako zaistiť spravodlivosť a taktiež to, aby boli zamestnanci rovnako odmeňovaní;
- ako správne nastaviť obecné hlásenie medzi odlišnými formami finančných odmien;
- ako správne vybudovať nástroje, ktoré sú potrebné na odmeňovanie;
- ako rozdeliť celkové prostriedky, ktoré sú určené na odmeny;
- aké množstvo financií bude poskytnuté v rámci odmien v nadchádzajúcich rokoch či ako často bude dochádzať k rastu odmien a ako sa bude systém odmeňovania odlišovať podľa zásluh zamestnancov;
- ako sa zaistia motivačné výsledky odmeňovacieho systému.

Šubrt (2018, s. 39) súhlasí s Koubkom (2015, s. 291) a zároveň dodáva, že za ciele odmeňovania možno označiť nasledujúce:

- získavanie kvalitných a vzdelaných zamestnancov;
- motivovanie zamestnancov k tomu, aby podávali vyššie pracovné výkony;
- zaistenie spravodlivej finančnej odlišnosti;
- stanovenie celkového objemu finančných prostriedkov tak, aby systém vytváral konkurencieschopnosti firmy.

Rovnaký zdroj uvádza, že neexistuje žiadny najdôležitejší cieľ odmeňovania, pretože každá organizácia má inú víziu a iné hodnoty, avšak mnoho zamestnávateľov by sa mohlo zhodnúť, že práve motivovanie zamestnancov k lepším výkonom, môže byť jeden z najdôležitejších cieľov odmeňovania každej organizácie. Avšak odmeňovanie zamestnancov by nemalo byť

jediným nástrojom motivácie, no väčšinou platí, že práve motivácia zamestnancov je kľúčovým faktorom pre úspešnú firmu.

Amstrong, Taylor (2015, s. 428) uvádza, že ciele riadenia odmeňovania môžu byť nasledujúce:

- odmeňovať zamestnancov podľa dôležitosti, ktorú vo firme vytvárajú - uznávať zamestnancov podľa toho do akej miery naplnia alebo prekročia určité očakávania;
- podporovať získavanie cieľov organizácie - prispievať k tomu, aby organizácia mala šikovných a motivovaných zamestnancov, ktorých potrebuje;
- podporovať dosahovanie čo najvyššie možného výkonu - zabezpečiť, aby systém odmeňovania vedel taký výkon rozlišovať a oceňovať;
- podporovať a zdokonaľovať kultúru organizácie - prepojiť odmeny s jednaním, ktoré je v harmónii so základnými hodnotami organizácie;
- určiť správne chovanie a výsledky - definovať odpovedajúce očakávania s využitím procesu riadenia systému odmeňovania.

2.1.3 Stratégia odmeňovania

Bršťáková et. al (2022, s. 181) uvádzajú, že pre zvolenie správnej stratégie sú veľmi dôležité odpovede na podstatné otázky, a to hlavne prečo, za akým účelom a akou formou chce zamestnávateľ odmeňovať svojich zamestnancov. Rovnaký zdroj uvádza, že stratégia odmeňovania by mala byť výhodná a efektívna ako pre zamestnávateľa, tak aj pre zamestnancov. Pokiaľ firma začne plánovať a vytvárať stratégiu odmeňovania, tak by mala zvážiť ciele firmy, hodnoty, kultúru či potreby zamestnancov. Ďalej zdroj uvádza, že stratégia odmeňovania je tvorená z toho dôvodu, aby bola naplnená čo najväčšia škála odmien a taktiež, aby si zamestnanec mohol sám vybrať odmenu podľa vlastných potrieb.

Amstrong, Taylor (2015, s. 418) súhlasia s autormi a zároveň uvádzajú, že kvalitná stratégia odmeňovania by mala byť založená na odpovediach na nasledujúce otázky:

- akú hodnotu bude stratégia pridávať firme a zamestnancom;
- ako sa bude stratégia odmeňovania realizovať;
- ktoré procesy bude potreba a budú k dispozícii;
- ktorí zamestnanci sa budú zúčastňovať na uskutočňovaní stratégie;
- ako bude zaistené, že zamestnanci, ktorí, by sa mali podieľať na uskutočňovaní stratégie, budú vedieť, čo majú robiť, z akého dôvodu sa očakáva, že to budú robiť a sú vôbec schopní to robiť;
- je možnosť že, zamestnanci budú reagovať na navrhovanú stratégiu negatívne, a pokiaľ áno, ako sa vysporiadať s týmto strachom;
- koľko času bude potreba na realizovanie stratégie;
- bude nutné využiť nejaké ďalšie zdroje a pokiaľ áno, budú možné pre využitie;

- je možné, že sa počas vykonávania stratégie zistia nejaké problémy a pokiaľ áno, ako budú riešené.

Amstrong, Taylor (2015, s. 418) ďalej konštatuje, že cieľom fáze uskutočňovania stratégie odmeňovania zamestnancov je uviesť stratégiu do chodu tak, že firma získa dostatočnú kapacitu k tomu, aby bolo možné realizovať nápady, ktoré boli vypracované vo fáze vytvárania stratégie odmeňovania. Rovnaký zdroj spomína, že hlavným cieľom stratégie odmeňovania je, že práve samotná stratégia odmeňovania by mala byť dôvodom prečo sa zamestnanci cítia vo firme dostatočne odmeňovaní a taktiež je potrebné dostatočne venovať pozornosť komunikácii so zamestnancami. Amstrong, Taylor (2015, s. 419) dopĺňa, že problémom strategického odmeňovania spočíva v tom, že tento prístup môže častokrát sľubovať viac, než môže zamestnancom v konečnom dôsledku prinášať.

Pališková et. al. (2021, s. 147) definuje, že stratégia odmeňovania častokrát ukazuje orientáciu, ktorou by sa mali uberať všetky zmeny, ktoré závisia so systémom odmeňovania. Rovnaký zdroj popisuje, že stratégia odmeňovania musí vychádzať zo stratégie podniku, ktorú má samotná firma nastavenú.

Amstrong, Taylor (2015, s. 413) súhlasia s Pališkovou et. al. (2021, s. 147) a zároveň zdôrazňujú, že stratégia odmeňovania prispieva ku vytvoreniu určitého systému odmeňovania, ktoré sa uplatňujú k tomu, aby sa odmeňovanie zamestnancov riadilo v prospech organizácie. Rovnaký zdroj uvádza, že stratégia odmeňovania by mala byť spravodlivá, efektívna a je potreba, aby samotná stratégia odmeňovania bola nastavená tak, že sa díva do budúcnosti, teda dopredu plánovala a následne dané plány taktiež realizovala.

2.2 Formy odmeňovania

Bláha et. al. (2016, s. 31) tvrdia, že v posledných rokoch sa pozornosť zamestnávateľov presunula od vytvárania podmienok pre zamestnancov tak, aby boli spokojní s odmenou, benefitmi a pracovnými podmienkami, ku plánom, ktoré si dávajú za cieľ zabezpečiť, aby zamestnanci boli dostatočne oddaní firme a neuvažovali o tom, že by z práce odchádzali. Urban (2017, s.116) súhlasí s Bláhou et. al. (2016, s. 31) a zároveň dodáva, že odmeňovanie častokrát nadobúda finančné či hmotné odmeňovanie rôznych foriem. Formy odmeňovania dokážu byť pre zamestnancov takzvaným ocenením či už v peňažnom alebo nepeňažnom vyjadrení. Rovnaký zdroj uvádza, že formy odmeňovania sa môžu líšiť na peňažné formy a hmotné formy odmeňovania. Medzi peňažné formy patria napríklad základná mzda, odmena viazaná na osobné schopnosti zamestnanca či výkonná zložka mzdy.

Urban (2017, s. 119) uvádza, že ku hlavným formám peňažného odmeňovania patrí základná mzda, ktorá vychádza z ceny práce a je určená podľa toho, aký je dopyt po práci a aká je ponuka práce. Šubrt (2018, s. 18) súhlasí s Urbanom (2017, s. 116) uvádza, že peňažné formy predstavujú predovšetkým mzdu či plat a iné peňažné odmeny, ako sú napríklad náhrady mzdy a odmena za pracovnú promptnosť, ďalej príspevky na stravovanie, príspevky na penzijné pripoistenie a taktiež príspevky na dopravu. Rovnaký zdroj uvádza, že medzi nepeňažné formy odmeňovania patrí napríklad pochvala či uznanie od šéfa alebo povýšenie. Pre každého zamestnanca platí niečo iné a neexistuje jediná najefektívnejšia forma odmeňovania. Formy odmeňovania zahrňujú širokú škálu možností, ktoré firma využíva k ocenení výkonu zamestnancov dodáva zdroj.

2.2.1 Osobný príplatok

Bršťáková et. al. (2022, s. 138) uvádzajú, že osobný príplatok je forma mzdy, ktorá sa vo väčšine prípadov používa ku osvieženiu systému odmeňovania. Rovnaký zdroj uvádza, že sa jedná o finančný bonus, ktorý zamestnanec dostane za svoje odvedené výkony v práci či za doplnkové prínosy pre firmu.

Šubrt (2018, s. 63) uvádza, že osobný príplatok slúži ako ocenenie dlhodobých a zároveň veľmi prínosných pracovných výsledkov od zamestnancov alebo za mimoriadne výkony zamestnanca. Odmeňovanie zamestnancov v podobe osobných príplatkov môže slúžiť aj ako súčasť motivácie zamestnancov či stratégie odmeňovania vo firme. Bršťáková et. al. (2022, s. 149) súhlasia so Šubrtom (2018, s. 63) a zároveň dodávajú, že o rozhodnutí či bude pridelený osobný príplatok zamestnancovi je rozhodujúce či daný zamestnanec dosahuje dostatočný počet nadštandardných pracovných výkonov v porovnaní s ostatnými zamestnancami. Šubrt (2018, s. 63) dodáva, že výšku osobného príplatku určuje zamestnávateľ a to formou mesačnej čiastky. Pokiaľ firma poskytuje zamestnancom odmeňovanie v podobe osobných príplatkov, tak to môže viesť aj ku angažovanosti zamestnancov a zvyšovať snahu podávať lepšie výkony. Bršťáková et. al. (2022, s. 149) dodávajú, že dôvodom, prečo zamestnávateľia využívajú osobný príplatok je ocenenie kvalitného výkonu zamestnancov. Taktiež to môže viesť ku jednoduchým spôsobom ako odmeňovať zamestnancov za individuálne úsilie zamestnancov.

Šikýř (2016, s. 131) so Šubrtom (2018, s. 63) zdieľa rovnaký názor a vo svojej knihe píše, že zmyslom osobného hodnotenia je povzbudzovať zamestnancov ku vykonávaniu práce, ktorá bola dopredu určená a taktiež ku dosahovaniu požadovaného výkonu. Forma osobného príplatku vie byť rôznorodá a patria do nej napríklad finančné bonusy, darčkové poukážky či dokonca povýšenie. Šikýř (2016, s. 132) tvrdí, že osobné ohodnotenie sa obvykle určuje výškou z mzdového tarifu. O výši osobného príplatku rozhoduje zamestnávateľ a taktiež osobné príplatky môžu byť poskytované pravidelne alebo môžu byť udeľované zamestnancom jednorazové odmeny. Šubrt (2018, s. 64) zároveň konštatuje, že pri možnom znižovaní osobného príplatku musí zamestnávateľ vždy dbať na zásadu, že za rovnakú prácu je potreba aj rovnaké platové ohodnotenie.

Koubek (2015, s. 316) uvádza, že osobný príplatok sa využíva ku posúdeniu aká je práca náročná a taktiež ku získavaniu výsledkov práce zamestnanec. Na to, ako často sú poskytované osobné príplatky neexistuje žiadne pravidlo a každá firma môže mať rôzne a odlišné postupy. Autor k tomu ďalej píše, že sa jedná individuálnu formu.

Urban (2017, s. 117) tvrdí, že osobný príplatok býva založený na posudzovaní dlhodobých pracovných výsledkov a schopností zamestnancov. Ďalej autor uvádza, že hlavným cieľom je motivovať zamestnancov, aby boli výkonnejší, ale taktiež cieľom je, týchto zamestnancov oceniť a stabilizovať. V neposlednom rade je dôležité, aby firma zaistila transparentnosť ohľadne osobných príplatkov.

2.2.2 Zamestnanecké výhody

Šikýř (2016, s. 135) zdôrazňuje, že zamestnanecké výhody fungujú ako splnenie, ktoré zamestnávateľ môže poskytovať svojim zamestnancom v súvislosti so zamestnaním. Zamestnanecké výhody môžu byť poskytované zamestnancom v peňažnej, v hmotnej či v nadštandardnej forme. Šikýř (2016, s. 135) uvádza, že zamestnanecké výhody si dávajú za cieľ motivovať zamestnancov k lepším výkonom, zlepšiť spokojnosť zamestnancov ale taktiež zlepšiť povest zamestnávateľa. Urban (2017, s. 145) nesúhlasí so Šikýřom (2016, s. 135) a zmieňuje, že zamestnanecké výhody sú súčasťou odmeny, ktorá väčšinou nemajú vplyv na

pracovné výsledky jednotlivých zamestnancov, ale z dlhodobejšie hľadiska môžu prispieť ku výkonnosti zamestnancov.

Barták (2023, s. 202) zdôrazňuje, že zamestnanecké výhody sa zamestnancom častokrát poskytujú za odpracované obdobie, za výkon či zručnosti zamestnanca. Ďalej Barták (2023, s. 202) dopĺňa, že v praxi to znamená, že zamestnanec je za nadštandardný výkon či vyriešenie pracovného problému odmenený. Palíšková et. al. (2021, s. 170) nesúhlasia s Bartákom (2023, s. 202) a dodávajú, cieľom poskytovania zamestnaneckých výhod nie je primárne motivácia zamestnancov k výkonu. Ďalej zdroj uvádza, že u bežných zamestnaneckých výhod sa vyskytuje len slabá motivácia zamestnancov k výkonu. Palíšková et. al. (2021, s. 170) dopĺňajú, že zamestnanecké výhody je možné členiť do niekoľko kategórií, ako sú zamestnanecké výhody z hľadiska formy či z vecného hľadiska. Rovnaký zdroj ďalej uvádza, že medzi zamestnanecké výhody z hľadiska formy sa členia peňažné a nepeňažné zamestnanecké výhody. Medzi peňažné zamestnanecké výhody patria napríklad príspevky na poistenie, príspevok na stravovanie či príspevok na dopravu a rovnako tak medzi nepeňažné zamestnanecké výhody patrí napríklad automobil a telefón, dodáva Palíšková et. al. (2021, s. 170).

Urban (2017, s. 145) uvádza, že k hlavným dôvodom, prečo podnik poskytuje zamestnancom zamestnanecké výhody, môže byť snaha získať a udržať kvalitných zamestnancov vo firme. Bláha et. al. (2016, s. 36) súhlasia s Urbanom (2017, s. 145) a zároveň dodávajú, že zamestnanecké výhody slúžia k uspokojeniu osobným potrebám zamestnancov, sú nástrojom pre získanie zamestnancov a taktiež udržanie si kvalitných zamestnancov. Zamestnanecké výhody teda podstatne zvyšujú spokojnosť zamestnancov a z toho dôvodu je veľmi obľúbený benefit v podobe takzvanej Cafeterie, kde si samotní zamestnanci môžu vybrať sami benefity. Barták (2023, s. 203) spomína, že systém Cafeteria sa od bežných zamestnaneckých výhod odlišuje v tom, že si z určitej ponuky zamestnanec vyberá sám, podľa toho, čo vyhovuje jeho potrebám a na čo získal potrebné kredity, ktoré môže využiť.

Bršťáková et. al. (2022, s. 180) dodávajú, že práve vďaka zamestnaneckým výhodám sa firmám darí napomôcť ku spokojnosti zamestnancov a podporiť tak lojalitu voči firme. Rovnaký zdroj uvádza, že zamestnanecké výhody sú taktiež veľmi efektívnou formou, ako firma môže vytvoriť ideálne podmienky pre koordináciu pracovného a súkromného života zamestnancov. Armstrong, Taylor (2015, s. 442) súhlasia s Bršťákovou et. al. (2022, s. 180) a dopĺňajú, že systémy flexibilných zamestnaneckých výhod umožňujú zamestnancom si v rámci určitého limitu vybrať druh alebo jednu zo zamestnaneckých výhod, ktoré zamestnávateľ ponúkne.

2.2.3 Výkonnostné odmeny

Bršťáková et. al. (2022, s. 138) tvrdí, že výkonnostné odmeny sa obvykle poskytujú zamestnancom podľa dopredu určených výsledkov pracovných výsledkov a produktivity zamestnancov. Výkonnostné odmeny sú také odmeny, ktoré sú zamestnancom poskytnuté na základe dosiahnutých výsledkov či výkonu, ktorý podávajú v práci. Rovnaký zdroj uvádza, že ako aj iné formy odmeňovania, aj výkonnostné odmeny si dávajú za cieľ motivovať zamestnancov k podávaniu lepším výkonom, no pri výkonnostných odmenách to má o to väčší zmysel, pretože zamestnávateľ odmeňuje zamestnancov práve v súvislosti za samotný výkon zamestnancov.

Urban (2017, s. 127) uvádza, že výkonnostné odmeňovanie nepatrí medzi jediný nástroj pre výkonnú motiváciu zamestnancov, avšak patrí k jedným z najdôležitejších motivátorov pre zamestnancov. Ďalej Urban (2017, s. 127) dodáva že, „jeho hlavným cieľom je posilniť individuálnu či skupinovú výkonnosť.“

Cieľom výkonnostnej odmeny je podnecovať zamestnancov k vyšším výkonom či k vyššej produktivite, uvádza Urban (2017, s. 117). Prostredníctvom výkonnostnej mzdy zamestnávateľ dáva totiž svojim zamestnancom možnosť zarábať si peniaze, nie len nad úroveň svojej základnej mzdy, ale aj nad úroveň miezd, ktoré ponúka konkurencia, dodáva rovnaký zdroj. Ďalej Urban (2017, s. 133) dopĺňa, že rozdiel medzi výkonnostnou a mimoriadnou odmenou sa zakladá na tom, že výkonnostnú odmenu môže zamestnanec pri dosiahnutí svojich úloh očakávať, čo o mimoriadnej odmene väčšinou neplatí. Výkonnostné odmeňovanie má niekoľko cieľov ale celkovo povedané, výkonnostné odmeňovanie je nástrojom pre zlepšenie výkonu zamestnancov a vytvorenie prostredia, v ktorom sa zamestnanci budú cítiť lepšie a kde budú mať chuť dosahovať vyššie pracovné výsledky.

2.2.4 Mimoriadne odmeny

Bršťáková et. al. (2022, s. 138) tvrdí, že mimoriadne odmeny sa vo väčšine prípadov poskytujú zamestnancom za mimoriadne dosiahnutie významných pracovných výsledkov alebo slúžia ako uznanie mimoriadneho pracovného výkonu. Každý zamestnanec môže byť ocenený mimoriadnou odmenou za svoju výkonnosť a taktiež za určité nadštandardné výkony, alebo za prácu, ktorá je vykonaná nad rámec bežných pracovných povinností. Koubek (2015, s. 316) sa s Bršťákovou et. al. (2022, s. 138) zhoduje a zároveň uvádza, že mimoriadna odmena je zamestnancom poskytovaná za dosiahnutie nadštandardného výkonu zamestnancov, za pozitívne dosahovanie pracovných úloh, za snahu o iniciatívnosť a za optimálne pracovné chovanie na pracovisku.

Urban (2017, s. 133) uvádza, že pri mimoriadnej odmene môže nastať vysoké riziko, že práve výška motivácie bude pre zamestnancov slabšia a to z toho dôvodu, že zamestnanec nemôže očakávať odmenu pri dosiahnutí úloh. Autor ďalej uvádza, že pokiaľ zamestnanci vykonávajú prácu bez vidiny, že budú následne odmenení, môže nastať, že vynaložená snaha či motivácia následne klesne. Mimoriadne odmeny sú zamestnancom poskytované za nadštandardné výkony, ktoré firme poskytujú.

Šikýř (2016, s. 134) definuje, že nadštandardný pracovný výkon predstavuje vynikajúce výsledky práce a chovania jednotlivých zamestnancov. S rukou v ruke s mimoriadnymi odmenami idú aj mimoriadne pracovné podmienky a teda mimoriadne pracovné podmienky môžu byť taktiež považované za súčasť mimoriadnej odmeny. Šikýř (2016, s. 134) zdôrazňuje, že mimoriadne pracovné podmienky zamestnancov sa oceňujú príplatkami zo zákona či mzdovým výmerom.

2.3 Mzdové formy

Šikýř (2016, s. 130) spomína, že zamestnávateľ môže aplikovať vlastné mzdové formy podľa vlastnej stratégie odmeňovania vo firme, pod jedinou podmienkou, že zamestnávateľ musí rešpektovať a dodržiavať zásady odmeňovania za prácu, ktorú stanoví zákonník práce. Bršťáková et. al. (2022, s. 137) nesúhlasia s Šikýřom (2016, s. 130) a zároveň dodávajú, že mzdové formy naopak nie sú určené žiadnym predpisom. Mzdové formy slúžia hlavne k motivácii zamestnancov a rozdeľujú sa na základné zložky a doplnkové. Bršťáková et. al. (2022, s. 137) uvádzajú, že formy mzdy znázorňujú obvykle súbor pravidiel, pomocou ktorých sa vytvára výška mzdy jednotlivých zamestnancov závislých na výsledkoch práce. Rovnaký zdroj uvádza, že úlohou mzdových foriem je mzdovo oceniť výsledky práce zamestnanca a taktiež samotný výkon či výsledky práce.

Koubek (2015, s. 307) súhlasí s Bršťákovou et. al. (2022, s. 137) a zároveň spomína, že úlohou mzdových foriem je oceniť výsledky zamestnanca spoločne s ocenením výkonu a schopností.

Koubek (2015, s. 307) zároveň dodáva, že niektoré mzdové formy majú častokrát nízky stimulačný efekt. Autor taktiež tvrdí, že stimulačné formy sa pokúšajú o to, aby spojili odmenu a výkon a tým motivovali zamestnancov.

Barták (2023, s. 201) podotýka, že hlavnou úlohou mzdových foriem je vylepšiť náklady práce a zároveň pochváliť výsledky práce zamestnanca, ktoré sú pre danú prácu dôležité. Mzdové formy stimulujú zlepšenie a zvýšenie pracovného výkonu zamestnanca a taktiež prispievajú k dosahovaniu lepších výsledkov na pracovisku. Šubrt (2018, s. 41) vysvetľuje, že formou mzdy rozumieme spôsob akým sa odmeňujú zamestnanci, to znamená aká bude väzba mzdových sadzieb za odpracovanú dobu a pracovný výkon zamestnancov. Ďalej sa Šubrt (2018, s. 43) zhoduje s Bartákom (2023, s. 201) a zároveň dopĺňa, že forma mzdy by tak mala ohodnotiť výšku zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce. Šikýř (2016, s. 130) uvádza, že mzdové formy predstavujú odlišné zásady a postupy stanovenia mzdy. Mzdové formy sa delia do dvoch hlavných kategórií a to základné mzdové formy a doplnkové mzdové formy. Šubrt (2018, s. 42) dodáva, že medzi základné mzdové formy odmeňovania patria:

- časová mzda;
- úlohová mzda;
- podielová mzda;
- zmiešaná mzdová forma.

Šikýř (2016, s. 134) dopĺňa, že doplnková zložka mzdy si dáva za cieľ dostatočne oceniť nadštandardný pracovný výkon zamestnanca a teda oceniť výsledky práce a chovania daného zamestnanca.

2.3.1 Časová mzda

Palíšková et. al. (2021, s. 165) zmienujú, že časová mzda v súčasnej dobe patrí medzi najobvyklejšiu mzdovú formu patrí a funguje na princípe, kedy zamestnancovi je stanovený určitý mzdový taríf za odpracovaný mesiac. Pri časovej mzde sa najčastejšie využíva mesačná a hodinová sadzba, ale existuje aj ročná sadzba. Rovnaký zdroj uvádza, odmeňovanie zamestnancov pomocou časovej mzdy je možné využívať vo všetkých typoch zamestnania. Taktiež zdroj dodáva, že uplatnenie časovej mzdy nemá v žiadnom prípade negatívny dopad na kvalitu práce zamestnancov či nezvyšuje riziko v rámci bezpečnosti práce.

Šikýř (2016, s. 130) súhlasí s Palíškovou et. al. (2021, s. 166) a poukazuje, že časová mzda poskytuje zaručenosť toho, že si zamestnanec zarobí peniaze, avšak nevýhodou je, že príliš nestimuluje zamestnancov k vykonávaniu práce. Z toho dôvodu sa časová mzda častokrát kombinuje s doplnkovými mzdovými formami ako sú napríklad prémie, bonusy či provízie dopĺňa Palíšková et. al. (2021, s. 166).

Bršťáková et. al. (2022, s. 137) dodáva, že časová mzda pre zamestnancov častokrát môže znamenať určitú záruku platu, ktorá nie je nijakým spôsobom závislá na ekonomických výsledkoch danej firmy. Časová mzda je populárnou formou odmeňovania zamestnancov, hlavne v prípade kedy je potrebná flexibilita v pracovných hodinách.

Barták (2023, s. 201) súhlasí s Bršťákovou et. al. (2022, s. 137) a zároveň zmienuje, že medzi výhody časovej mzde patria:

- jednoduchosť a nenáročnosť z pohľadu administratívnych úkonov;
- jednoduché plánovanie mzdových nákladov;

- jednoduchá pochopiteľnosť a priehľadnosť pre zamestnancov.

Ďalej Barták (2023, s. 201) dopĺňa, že časovú mzdu je ideálne použiť v prípadoch, pokiaľ je obťažné merať množstvo a taktiež výšku kvality práce jednotlivých zamestnancov.

Koubek (2015, s. 311) uvádza, že časová mzda sa využíva v podobe, kedy sa zamestnancovi platí za odpracovanú dobu, ktorú vykonal. Časová mzda sa najčastejšie používa v momentoch, kedy zamestnanec nemôže nijakým spôsobom ovplyvniť množstvo odvedenej práce, dodáva Šikýř (2016, s. 130), ktorý súhlasí s Koubekom (2023, s. 201).

2.3.2 Úlohová mzda

Koubek (2015, s. 311) uvádza, že medzi najjednoduchší a najpoužívanejší typ stimulačnej formy patrí práve úlohová mzda. Úlohová mzda, taktiež nazývaná aj ako odmena na základe úloh, je druh odmeňovania, pri ktorej je mzda zamestnancov dosiahnutá na základe dosahovaných výsledkov a splnených úloh zamestnancov v organizácii. Autor k tomu ďalej píše, že úlohová mzda je častokrát označovaná za ten najjednoduchší spôsob odmeňovania a to práve z dôvodu, že zamestnanci sú platení za prácu, ktorú odvedli a výsledná odmena je závislá len na tom, ako veľmi je daný zamestnanec vo svojej práci aktívny.

Barták (2023, s. 201) spomína, že úlohová mzda sa najčastejšie využíva v robotníckych profesiách. Rovnaký zdroj dodáva, že zamestnanci pracujú v takzvanej úlohe, ktorú majú pridelenú a sú platení za prácu, ktorú vykonajú. Úlohová mzda má aj radu výhod, ktoré zamestnávateľa radi využívajú ako je napríklad motivácia zamestnancov k tomu, aby podávali vyššie pracovné výkony.

Šikýř (2016, s. 131) podotýka, že úlohová mzda sa najčastejšie používa pri okolnostiach, kedy rozhoduje aké je množstvo výroby a kedy zamestnanci môžu toto množstvo výroby svojím výkonom ovplyvniť. Rovnaký zdroj dopĺňa, že pre bezproblémové využívanie úlohovej mzdy je dôležité, aby samotný zamestnávateľ zaistil primeranú normu výkonu a taktiež správny pracovný postup, kde je zabezpečený bezproblémový chod pracoviska a následná kontrola.

Koubek (2015, s. 311) súhlasí so Šikýřom (2016, s. 131) a zároveň dopĺňa že, pre využitie úlohovej mzdy je dôležité zabezpečiť, aby boli dôkladne kontrolované technologické postupy, pri ktorých hrozí nízke riziko ublíženia a prejedniu tak nepríjemným situáciám.

Šikýř (2016, s. 131) konštatuje, že častokrát ale úsilie zamestnancov k tomu, aby dosiahli čo najvyšších možných výkonov bohužiaľ môže viesť k fyzickej preťažnosti, nedodržovaniu pracovného postupu alebo porušovaniu bezpečnosti práce. Palíšková et. al. (2021, s. 166) súhlasí so Šikýřom (2016, s. 131) a zároveň dodávajú, že využívanie úlohovej mzdy môže predstavovať intenzívny tlak, ktorý môže negatívne ovplyvniť efektivitu výkonov jednotlivých zamestnancov. Palíšková et. al. (2021, s. 166) avšak tvrdia, že úlohová mzda môže slúžiť aj ako vysoký motivátor pre výkon zamestnancov. Rovnaký zdroj uvádza, že je potreba, aby každý správny zamestnávateľ zhodnotil, či práve úlohová mzda je tým správnym druhom pri odmeňovaní zamestnancov. Bršťáková et. al. (2022, s.137) sa s Palíškovou et. al. (2021, s. 166) zhodujú a zároveň konštatujú, že úlohová mzda je forma mzdy, pri ktorej je zárobok zamestnanca závislý na samotnom výkone.

2.3.3 Podielová mzda

Šubrt (2018, s. 42) tvrdí, že podielová mzda je zamestnancom poskytnutá podielom, ktorý vychádza z objemu tržieb a je ideálna pre zamestnancov, ktorí majú prácu, kde je predmetom napríklad predaj produktov či služieb.

Bršťáková et. al. (2022, s. 137) dodáva, že podielová mzda je obvykle utváraná ako podiel, ktorý je vo väčšine prípadov vyjadrený v percentách a taktiež je väčšinou závislý na tom, aké sú výkony jednotlivých zamestnancov.

Koubek (2015, s. 312) súhlasí s Bršťákovou (2022, s. 137) a zároveň spomína, že práve podielová mzda, ktorá je najčastejšie uplatňovaná v obchodných činnostiach je výška odmeny zamestnanca závislá na tom, aké veľké množstvo bude predané.

Barták (2023, s. 202) spomína, že veľkou výhodou podielovej mzdy môže byť priamy vzťah odmeny k výkonu zamestnancov. Autor ďalej uvádza, že medzi nevýhody patrí napríklad fakt, že výkon zamestnanca je častokrát závislý na faktoroch, ktoré samotní zamestnanec nemôže ovplyvniť. Medzi faktory môžu spadať napríklad, prírodné vplyvy či zmena preferencií od zákazníkov.

2.3.4 Prémie

Barták (2023, s. 202) uvádza, že prémie znázorňujú doplnkovú mzdovú formu a medzi zamestnancami sú častokrát považované ako najobľúbenejšia forma odmien. Prémie sú zamestnancom poskytované za vernosť voči firme, ktorú preukázali a taktiež za výnimočné úspechy či výkony.

Šikýř (2016, s. 131) definuje, že prémie sa vyplácajú zamestnancom buď jednorazovo a to napríklad za vernosť a prítomnosť, ktorú zamestnanci preukázali alebo pravidelne, napríklad za produktivitu a kvalitu či nadštandardný výkon. Koubek (2015, s. 316) súhlasí so Šikýřom (2016, s. 131) a zároveň spomína, že jednorazové prémie sú odmena, ktorá je poskytovaná zamestnancom za mimoriadny pracovný výkon a plnenie pracovných úloh.

Bršťáková et. al. (2022, s. 138) uvádza, že vďaka prémiam si zamestnávateľ dokáže zaistiť zainteresovanosť zamestnancov z ohľadom na to, aká bude pracovná výkonnosť. Prémie sú považované za dodatočné finančné odmeny a nie sú povinné, avšak žiadny zamestnávateľ by nemal prémie využívať negatívne voči svojim zamestnancom.

Groth (2016, s. 27) spomína, že mnoho podnikov napríklad ruší zamestnancom vianočné prémie z dôvodu, aby výnos vlastného kapitálu zvýšil.

Bršťáková et. al. (2022, s. 138) ďalej dopĺňa, že dôvodom prečo sú samotné prémie efektívne a účinné je ten, že prémie vytvárajú určitú závislosť platu na konkrétnom, ktorý zamestnanec dokáže zmeniť podľa toho, aký je výkon práce. Rovnaký zdroj uvádza, že to aká je výška prémie je častokrát viazaná od samotnej politiky zamestnávateľa, na povahe práce a aké výsledky boli dosiahnuté.

2.3.5 Bonusy

Amstrong, Taylor (2015, s. 436) uvádzajú, že pri bonusoch častokrát dochádza ku označeniu finančné čiastky, ktoré zamestnanec môže dostať ku svojmu platu, väčšinou pri dosiahnutí určitého mimoriadneho výkonu. Z toho dôvodu sú práve bonusy označované ako finančné príspevky, ktoré sú poskytované ku bežnej mzde zamestnanca. Bonusy môžu byť udelené zamestnancom napríklad za odpracované roky vo firme, taktiež za to ako sú zamestnanci

efektívni či za získanie nového kvalitného pracovníka do firmy, dodáva rovnaký zdroj. Bonusy sú taktiež poskytované dvoma možnosťami a to buď skupinovo alebo individuálne.

Rose (2022, s. 7) zmieňuje, že variabilná mzda môže mať mnoho tvarov a veľkostí, ale väčšinou znamená určitú formu bonusu. Bonusy sú častokrát označované za dodatočné odmeny, ktoré sú poskytované zamestnancom jednorazovo alebo pravidelne a mali by predstavovať odmenu za úspech či dosiahnutie určitého cieľa, zatiaľ čo benefity predstavujú široký výber výhod, ktoré zamestnávateľ môže poskytnúť svojim zamestnancom. Rose (2022, s. 16) ďalej vysvetľuje, že pokiaľ bonusy fungujú ako prostriedok ku povzbudeniu zamestnancov, tak je dosť pravdepodobné, že zamestnanec sa bude snažiť dosiahnuť výsledku, ktorého bonus motivuje.

Tomšej (2021, s. 146) spomína, že v rámci bonusov je časté téma do akej vysokej miery sú samotné bonusy vôbec závislé na okolnostiach, ktoré zamestnanec dokáže ovplyvniť. Rovnaký zdroj uvádza, že bonusy sa vo väčšine prípadov zamestnancom vyplácajú za určité dlhšie časové obdobie. Taktiež zamestnancom môžu byť poskytované bonusy nie len za výkon, ale aj takzvané zvláštne bonusy za mimoriadne podmienky. Autor ďalej dodáva, že sa jedná napríklad o bonus, ktorý zamestnanec obdrží za nástup do práce alebo bonus za to, že zamestnanec ostane v práci do určitej doby a podobne.

2.4 Nepeňažné odmeny

Armstrong, Taylor (2015, s. 423) uvádzajú, že nepeňažné odmeny, ktoré predstavujú nefinančné, nehmotné a nemateriálne benefity a taktiež zamestnávateľ môže tieto benefity poskytovať svojim zamestnancom. Nepeňažné odmeny majú rovnako dôležitý význam ako finančné odmeny. Rovnaký zdroj uvádza, že nepeňažné odmeny môžu pomôcť zamestnávateľom, aby vďaka týmto benefitom uspokojili rozdielne potreby zamestnancov. Nepeňažné odmeny častokrát podporujú zdravie zamestnancov či kondíciu a spokojnejší život. Zdroj uvádza, že nepeňažné odmeny sú častokrát lepším a efektívnejším nástrojom pre motiváciu zamestnancov, hlavne z dôvodu, že pokiaľ sú zamestnanci odmenení finančne tak to má pre nich automaticky len krátkodobý efekt, kedy následne častokrát sa vrátia späť do starých koľají a necítia sa dostatočne motivovaní. Armstrong, Taylor (2015, s. 423) spomínajú, že nepeňažné odmeny sa môžu deliť na vonkajšie a vnútorné, kedy medzi vonkajšie odmeny patrí napríklad formálna pochvala alebo uznanie od vedúceho a medzi vnútorné odmeny patrí napríklad pocit, že práca, ktorú zamestnanci vykonávajú má zmysel.

Urban (2017, s. 25) súhlasí s Armstrongom, Taylorom (2015, s. 423) a zároveň spomína, že zamestnanec môže získať za prácu ktorú odvedol, nehmotnú odmenu, ktorá dokáže uspokojiť potreby zamestnanca, ale nieje spätá s peniazmi či vidinou finančného ohodnotenia. Urban (2017, s. 16) popisuje, že príkladom, kde je možné nepeňažné odmeny využiť a zvýšiť tak motiváciu zamestnancov môžu byť napríklad pochvala, uznanie či možnosť väčšej samostatnosti v rámci odmeňovania. Autor k tomu ďalej píše, že medzi nepeňažné odmeny, ktoré vedia efektívne zvýšiť spokojnosť a teda aj motiváciu zamestnancov patrí taktiež možnosť seberealizovať sa.

Barták (2023, s. 200) uvádza, že efektívny systém nefinančného odmeňovania dokáže zabezpečiť, aby zamestnanci podávali vyššie pracovné výkony a taktiež dokáže významne zaistiť celkovú spokojnosť zamestnancov a zlepšenie pracovných vzťahov medzi kolegami.

Palíšková et. al. (2021, s. 149) spomína, že „Nepeňažné odmeny nepredstavujú priame plnenie zamestnancom zo strany zamestnávateľa, ale vychádzajú z rovnakej podstaty výkonu práce pre zamestnávateľov, napríklad uznanie a úspech, možnosť uplatniť a rozvíjať individuálne schopnosti a rozvoj kariéry“. Jedná sa teda o formy odmien, ktoré dokážu zlepšiť a upevniť

vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom z dôvodu, že uspokojujú potreby rozvoja a seberealizácie, dodáva Palíšková et. al. (2021, s. 152).

2.4.1 Flexibilné pracovné podmienky

Šikýř (2016, s. 136) uvádza, že usporiadanie medzi pracovnou dobou a dobou, kedy zamestnanci majú právo na oddych dokáže do vysokej miery ovplyvniť zdravie, spokojnosť, motiváciu a výsledky zamestnancov. Ďalej Šikýř (2016, s. 153) dodáva, že flexibilné pracovné podmienky dokážu efektívne rozdeliť pracovnú dobu s tým aké má potreby zamestnávateľ, ale rovnako aj zamestnanec. Koubek (2015, s. 344) súhlasí so Šikýřom (2016, s. 136) a dopĺňa, že flexibilná pracovná doba dokáže zaistiť voľný čas zamestnanca a taktiež zároveň ovplyvňuje uspokojovanie osobného života.

Koubek (2015, s. 350) uvádza, že flexibilná pracovná doba prináša zamestnancom nespočetne výhod, ako je napríklad možnosť, aby si zamestnanci vybavili osobné problémy a ďalšou výhodou môže byť fakt, že nie je na zamestnancov kladený veľký dôraz na včasné príchody do práce. Autor k tomu ďalej píše, že výhodou práce na diaľku môže byť taktiež fakt, že zamestnanec ušetrí veľké množstvo svojho osobného času a taktiež zamestnanec ušetrí peniaze na dopravu. Ďalšou z flexibilných pracovných podmienok je napríklad flexibilita v plnení úloh. Rovnaký zdroj uvádza, že najčastejšie flexibilnú pracovnú dobu využívajú a ocenia rodičia malých detí, teda ženy, ktoré sa stali matkami. Práca na diaľku má ale aj pár nevýhod, ako je napríklad fakt, že zamestnanec si musí sám platiť časť nákladov, ktoré využíva ku svojej každodennej práci, ako sú osvetlenie, elektrina, príspevok na stravu a podobne, dodáva rovnaký zdroj.

Bláha et. al. (2016, s. 38) tvrdia, že flexibilné pracovné podmienky dokážu zamestnancom poskytnúť priestor pre kombináciu ako osobného, tak aj pracovného života. Ďalej zdroj uvádza, že ideálnym spôsobom ako zladať osobný a pracovný život sú pružné pracovné režimy, teda napríklad ak zamestnanec využíva pružnú pracovnú dobu, možnosť práce z domova či polovičný úväzok.

Armstrong, Taylor (2015, s. 185) uvádzajú, že cieľom flexibilných pracovných podmienok je, že firma si pomocou flexibilných pracovných podmienok dokáže jednoducho udržať spokojnosť zamestnancov, zlepšiť schopnosti jednotlivých zamestnancov a znížiť náklady, ktoré súvisia so zamestnávaním samotných zamestnancov.

2.4.2 Formálna pochvala

Armstrong, Taylor (2015, s. 423) uvádzajú, že medzi nepeňažné odmeny patrí napríklad taktiež formálna pochvala od nadriadeného či verejné uznanie.

Bělohlávek (2016, s. 18) tvrdí, že formálna pochvala, väčšinou funguje ako nástroj, ktorý je motivačný, zároveň posilňuje pozitívne chovanie a vedie zamestnanca k tomu, aby podobným spôsobom pracoval aj naďalej. Rovnaký zdroj tvrdí, že pochvala je vhodná v okamžiku, kedy zamestnanec uskutoční určité ciele, ktoré boli požadované alebo vynaloží snahu o dokončenie niečoho mimoriadneho. Bělohlávek (2016, s. 18) uvádza, že pokiaľ má pochvala splniť svoj zámer, tak by mala zameraná na individuálnych zamestnancov, a taktiež by mala obsahovať otázky na zamestnancov.

Bláha et. al. (2016, s. 36) súhlasí s Bělohlávkom (2016, s. 18) a zároveň dodávajú, že pri formálnej pochvale sa jedná nielen o určitú formu poďakovania zamestnancom za to, aký majú prístup k práci, ale taktiež sa jedná o veľmi účinný spôsob, ako zvýšiť svedomitosť výkonu zamestnancov. Formálnou pochvalou zamestnávateľ dokáže udržať pracovné nasadenie a lojalitu zamestnancov. Bláha et. al. (2016, s. 36) dodávajú, že možností, ako prejaviť

zamestnancovi uznanie za jeho výkon existuje celá rada. Napríklad oprávniť iniciatívnych zamestnancov špeciálnymi úlohami, umožniť zamestnancom prezentovať svoje úspechy vedeniu, dodáva rovnaký zdroj. Formálna pochvala by mala byť taktiež konkrétna, motivujúca a transparente pre všetkých zamestnancov. Bláha et. al. (2016, s. 40) tvrdia, že zamestnanci potrebujú vedieť nielen to, že dobre splnili svoje ciele, vykonali svoju prácu ale potrebujú byť za tento úspech aj náležite ocenení. Práve uznanie dokáže pracovníka namotivovať a poskytnúť mu tak pocit, že je jedineční a dostatočne ocenení. Bláha et. al. (2016, s. 40) dodávajú, že k uznaniu môže dôjsť napríklad prostredníctvom pochvaly zo strany vedúceho, alebo dať možnosť zamestnancovi reprezentovať firmu na rôznych poradách alebo možnosť zamestnanca oceniť titulom.

2.4.3 Vzdelávanie zamestnancov

Šikýř (2016, s. 138) spomína, že účelom vzdelávania zamestnancov je zvýšiť znalosti a schopnosti zamestnancov k dosahovaniu lepšieho výkonu. Bláha et. al. (2016, s. 42) súhlasia so Šikýřom (2016, s. 138) a zároveň dodávajú, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú podstatnými zložkami nehmotnej odmeny. Vzdelávanie zamestnancov dokáže pozitívne ovplyvniť do akej miery budú zamestnanci motivovaní, angažovaní a v neposlednej rade oddaní, dodávajú Bláha et. al. (2016, s. 42).

Šikýř (2016, s. 138) uvádza, že systematické vzdelávanie pripravuje zamestnancov na možné zmeny, ktoré môžu vo firme nastať. Rovnaký zdroj uvádza, že pokiaľ budú zamestnanci pripravení na zmeny a zároveň budú zamestnanci túto zmenu vnímať ako príležitosť ku niečomu novému, tak to firme dokáže zaistiť veľkú výhodu v podobne konkurencieschopnosti. Šikýř (2016, s. 140) dodáva, že samotný proces vzdelávania zamestnancov začína tým, že si systém musí dopredu určiť, aké sú vôbec samotné potreby vzdelávania. Autor ďalej uvádza, že samotná realizácia vzdelávania zamestnancov je možná na pracovisku alebo mimo pracoviska. Šikýř (2016, s. 141) dodáva, že pri realizácii vzdelávania zamestnancov na pracovisku sa vzdelávanie vykonáva napríklad školením pri vykonávaní práce a v rámci vzdelávania zamestnancov mimo pracoviska sa vzdelávanie môže vykonávať formou prednášok, prípadovými štúdiami a seminármi. Koubek (2015, s. 267) súhlasí so Šikýřom, ale zároveň dodáva, že nevýhodou vzdelávania zamestnancov školením pri vykonávaní práce môže byť fakt, že sa skôr jedná o jednorazové a krátkodobé pôsobiacie účinky, pretože samotné vzdelávanie častokrát prebieha v hlučnom prostredí, kde zamestnanci nemajú možnosť vysokého sústredenia sa.

Homfray et. al. (2020, s. 56) uvádzajú, že v rámci zlepšovania vzdelávania zamestnancov sa riadi na priebežné vzdelávanie, vstupné vzdelávanie a vzdelávanie v oblasti cudzích jazykov. Rovnaký zdroj uvádza, že priebežné vzdelávanie zamestnancov si dáva za cieľ rozšíriť už získané znalosti zamestnancov a vykonáva sa pomocou interných či externých vzdelávacích činností. Taktiež rovnaký zdroj uvádza, že v rámci vzdelávania v oblasti cudzích jazykov si firma dáva za cieľ zlepšiť a zvýšiť zručnosti v rámci cudzích jazykov zamestnancov. Homfray et. al. (2020, s. 57) konštatujú, že vstupné vzdelávanie zamestnancov je častokrát povinné a dáva si za cieľ pomocou vzdelávania pripraviť nových zamestnancov do praxe.

Šikýř (2016, s. 138) konštatuje, že predpokladom pre potrebné získavanie a udržiavanie kvalitných zamestnancov je potrebné, aby boli zvládnuté hlavné aktivity personálneho oddelenia medzi ktoré, patrí taktiež vzdelávanie zamestnancov. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by v žiadnom prípade nemala byť jednorazová udalosť, ale kontinuálny proces, ktorý má trvalé pozitívne výsledky.

2.4.4 Pracovné prostredie

Bednár (2017, s. 15) uvádza, že jedným z dôvodov, prečo zamestnanci radi chodia do práce je práve z dôvodu, že sa chcú obklopovať ľuďmi s ktorými sa dobre pracuje. Z toho plynie, že práve príjemné pracovné prostredie je významným nepeňažným prínosom pre zamestnancov. Bednár (2017, s. 20) spomína, že dobré vzťahy medzi zamestnancami na pracovisku sú častokrát dôležitejšie a podstatnejšie než samotné peniaze. Autor k tomu ďalej píše, že nefungujúce vzťahy na pracovisku z dlhodobého hľadiska vedú k vysokej fluktuácii zamestnancov. To ale automaticky neznamená, že fungujúce vzťahy na pracovisku automaticky zaručia vysoký a požadovaný výkon, dodáva rovnaký zdroj. Autor taktiež konštatuje, že pokiaľ firma intenzívne pracuje na zlepšovaní vzťahov, znižuje sa teda fluktuácia zamestnancov, ale zároveň dochádza k zníženiu výkonnosti.

Šikýř (2016, s. 156) uvádza, že pracovné prostredie tvoria všetky sociálne a kultúrne faktory, ktoré ovplyvňujú ako je zamestnanec spokojný či motivovaný. Ďalej zdroj spomína, že starostlivosť o príjemné pracovné prostredie je povinnosťou, ale taktiež nutnosťou. Šikýř (2016, s. 163) tvrdí, že neformálne pracovné vzťahy vznikajú prirodzene a veľkou výhodou je že, vďaka pozitívnym pracovným vzťahom sa zvýši vzájomné jednanie zamestnancov a taktiež kompletne fungovanie firmy. Rovnaký zdroj spomína, že hlavnou úlohou vedúcich pracovníkov je práve povinnosť vlastným príkladom ukazovať zamestnancom aké sú prijateľné spôsoby chovania a naopak iné negatívne prejavy eliminovať.

Mikuláščík (2015, s. 305) uvádza, že pracovné prostredie by malo rešpektovať požiadavky zamestnancov ku vytvoreniu pocitu spokojnosti jednotlivých zamestnancov. Ďalej autor uvádza, že príjemné pracovné prostredie má vysoký vplyv na to aké sú výsledky práce zamestnancov a taktiež na sebarealizáciu jednotlivých zamestnancov.

2.4.5 Samostatnosť zamestnancov

Bednár (2017, s. 23) uvádza, že u vzdelaných zamestnancov, ktorí majú nastavenú vysokú mieru samostatnosti častokrát dochádza k tomu, že výzva na užitočnosť zamestnanca dokáže prekonať potrebu zdieľať spoločný čas s inými zamestnancami vo firme. Autor k tomu ďalej píše, že pokiaľ by firma neposkytla samostatným zamestnancom pocit užitočnosti, tak by sa mohlo jednoducho nastať, že by zamestnanci z firmy odchádzali.

Šikýř (2016, s. 78) tvrdí, že pokiaľ je zamestnancovi umožnený určitý druh samostatnosti, tak to môže častokrát viesť ku vyššiemu záujmu o prácu, iniciatívu a zodpovednosť. Ďalej rovnaký zdroj dodáva, že dôvodom prečo sú zamestnanci častokrát výkonnejší je, že zamestnanci, ktorí majú pridelenú väčšiu právomoc, tak majú možnosť pracovať samostatnejšie a aj rýchlejšie z dôvodu, že nemusia čakať na schválenie od svojho nadriadeného.

Bláha et. al. (2016, s. 38) spomínajú, že zamestnanci, ktorí pociťujú slobodu a voľnosť vo svojej práci, tak automaticky sa oveľa lepšie zapojujú do práce oproti tomu, keď sú neustále pod kontrolou a vlnou príkazoch. Rovnaký zdroj dodáva, že pre firmu je veľmi prospešné, pokiaľ dáva svojim zamestnancom určitú mieru slobody a autonómie, ktorú zamestnanci využívajú.

Haburaiová, Bauer (2015, s. 41) súhlasí s Bláhou et. al. (2016, s. 38) a zároveň tvrdia, že súčasťou motivácie zamestnancov je aj fakt, že zamestnancom je poskytnutá určitá miera samostatnosti vo vykonávaní činností. Rovnaký zdroj dodáva, že čím vyššie je na rebríku hierarchie určitý zamestnanec postavený, tým vyššiu autonómiu by mal mať k dispozícii z dôvodu, že len tak dokáže zamestnanec používať aj ďalšie svoje zručnosti, ktoré môžu byť firme prínosné.

Armstrong, Taylor (2015, s. 218) spomínajú, že autonómia umožňuje zamestnancom, aby si samotní zamestnanci stanovili plán a zacielili sa skôr na dosahované výsledky, než na to, akým spôsobom vykonávajú prácu. Bednár (2015, s. 124) súhlasí s Armstrongom, Taylorom (2015, s. 218) a zároveň uvádza, že pokiaľ zamestnancom bude umožnené využívať vysokú mieru samostatnosti a tým teda budú môcť samostatne rozhodovať o svojej práci, tak konflikty na pracovisku budú pod kontrolou. Zamestnanci by mali mať určitú mieru samostatnosti, schopnosť rozhodovať sa samostatne, ale taktiež vyžadujú vedenie od zamestnávateľa, dodáva Bednár (2015, s. 124).

Jarošová et. al. (2017, s. 197) definujú, že sloboda a autonómia je miera dostatočnej slobody, ktorá je venovaná zamestnancom na to, aby robili samostatné rozhodnutia o tom, akým činnostiam je potreba sa venovať a taktiež akým spôsobom ku nim pristupovať. Koubek (2015, s. 284) súhlasí s Jarošovou et. al. (2017, s. 197) a zároveň dodáva, že významným zdrojom vnútornej odmeny pre zamestnancov je práve samostatnosť a to práve v momente, keď si zamestnanec je vedomý vlastnej kontroly nad zaistení cieľov a ciest ako sa k týmto cieľom priblížiť.

Mišún, Hudáková (2017, s. 39) tvrdia, že medzi najhoršie situácie, v ktorých sa manažéri môžu ocitnúť je zistenie, že niečo vo firme nefunguje akoby malo ale zároveň nedokážu určiť presný dôvod prečo problém vznikol. Z toho dôvodu pri rozdávaní samostatnosti zamestnancov je dôležitá následná kontrola, ktorá vyvaruje firmu pred nepríjemnými situáciami. Mišún, Hudáková (2017, s. 41) dodávajú, že kontrola zamestnancov dokáže objaviť problémy, ktoré vznikli a sú potrebné na to, aby boli vyriešené.

2.5 Metodika práce

Metodika práce obsahuje popis všetkých krokov, ktoré boli vykonané v priebehu písania bakalárskej práce, ktorá sa zameriavala na problematiku odmeňovania zamestnancov v organizácii.

Práca obsahuje štyri časti, a to úvod, teoreticko-metodologickú časť, praktickú časť a v neposlednom rade záver.

Práca si dáva za cieľ na základe teoretického vymedzenia riešenej problematiky vykonať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov a navrhnúť tak opatrenia na zlepšenie odmeňovania zamestnancov vo vybranej organizácii.

Teoreticko-metodologická časť je vytvorená pomocou overených internetových zdrojov, ale predovšetkým z poznatkov, ktoré vyplývajú z odbornej literatúry. Na základe podrobnej literárnej rešerše sú predstavené pojmy spojené s odmeňovaním zamestnancov, formami odmeňovania, mzdovými formami a nepeňažnými odmenami od známych autorov ako sú Armstrong a Taylor, Šikýř, Koubek či Urban. Všetky literárne a internetové zdroje sú v práci citované harvardským štýlom. Teoreticko-metodologická časť práce obsahuje komparáciu názorov jednotlivých citovaných autorov, kde sa ich názory zhodujú, dopĺňajú či naopak rozchádzajú. Táto časť práce obsahuje štyri základné podkapitoly, ktoré sa zaoberajú odmeňovaním zamestnancov, formami odmeňovania, mzdovými formami a nepeňažným odmeňovaním.

Praktická časť bakalárskej práce je vypracovaná na základe kvantitatívneho výskumu, teda dotazníkového šetrenie, ktorý sa zameriaval na spokojnosť zamestnancov s odmeňovacím systémom. Dotazník bol odoslaný zamestnancom organizácie vedúcim pracovníkom HR oddelenia a po konzultácii s vedúcim pracovníkom boli oslovení zamestnanci na pozícii farmaceutický reprezentant. Zamestnanci pracujúci ako farmaceutický reprezentanti boli informovaní, za akým účelom je dotazník vytvorený a taktiež boli ubezpečený o úplnej anonymite ich odpovedí. Z dôvodu, že dotazníkové šetrenie prebehlo anonymnou formou tak umožnilo zamestnancom odpovedať úprimne na kladené otázky. Počet zamestnancov, ktorým bol dotazník zaslaný bolo 40 zamestnancov na pozícii farmaceutický reprezentant a návratnosť predstavovala 37 odpovedí od zamestnancov, teda 90,2 %. Pohlavie zamestnancov na pozícii farmaceutický reprezentant tvorí 67,6 % žien a zvyšných 32,4 % tvoria muži. Všetky vyplnené dotazníky boli následne autorke spätne odoslané vedúcim pracovníkom HR oddelenia. Účelom dotazníkového šetrenie bolo vyhodnotiť a zistiť aká je výška spokojnosti zamestnancom s jednotlivými odmenami a následne zistiť možné návrhy na zvýšenie spokojnosti zamestnancov. Dotazníkové šetrenie obsahovalo 15 otázok, pri čom 14 otázok bolo uzatvorených a zamestnanci si mohli vybrať jednu z možností a posledná otázka bola otvorená, kde zamestnanci mali možnosť odpovedať a vyjadriť tak svoj názor, na otázku týkajúcu sa pridaného benefitu podľa ich osobnej preferencie, ktorý by zvýšil pocit spokojnosti. Výsledky odpovedí boli následne zhodnotené a vypracované do jednotlivých grafov.

Praktická časť bakalárskej práce sa skladá zo šiestich podkapitol.

Prvá podkapitola sa zaoberá predstavením vybranej organizácie, kde sú popísané konkrétne informácie o organizácii Viatris CZ s.r.o.

V druhej podkapitole je popísané aktuálne odmeňovanie zamestnancov v organizácii Viatris CZ s.r.o. a s ním spojené a definované bonusy, benefity a zamestnanecké výhody, ktoré firma svojim zamestnancom ponúka.

Tretia podkapitola sa zaoberá mzdovým systémom v danej organizácii, kde je popísaný význam mzdového systému pre spoločnosť Viatris CZ s.r.o.

Vo štvrtej podkapitole je definovaný vlastný výskum, ktorý je doplnený popisom dotazníka a vymedzenia skupiny respondentov.

Piata podkapitola sa zaoberá výsledkami výskumu a teda popis jednotlivých otázok a odpovedí, ktoré vyplynuli z dotazníkového šetrenia.

Posledná a teda šiesta podkapitola sa zaoberá zhrnutím a doporučeným pre organizáciu Viatrix CZ s.r.o., kde sú uvedené návrhy a odporúčenia pre organizáciu na zvýšenie spokojnosti zamestnancov so súčasným odmeňovaním.

3 Praktická časť

Praktická časť bakalárskej práce sa venuje predstavením spoločnosti Viatris CZ s.r.o. a zároveň vlastným výskumom, ktorý bol uskutočnený pomocou dotazníkového šetrenia. Potrebné informácie ku spracovaniu analytickej časti bakalárskej práce boli získané primárne z interných zdrojov spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Údaje získané od zamestnancov spoločnosti, ako napríklad výška odmien či benefitov a prémie sú vzhľadom k dohode o zachovaní dôvernosti medzi spoločnosťou a autorkou zámerne anonymizované či pozmenené. Tento fakt nijakým spôsobom neovplyvní prípadný pozitívny prínos pre spoločnosť Viatris CZ s.r.o., pokiaľ prijme návrh odporúčenia na zvýšenie odmien v organizácii.

V podkapitole 3.1. je stručne predstavená organizácia, ktorá bola vybraná pre túto bakalársku prácu. Podkapitola 3.2. je venovaná odmeňovaním zamestnancov vo vybranej organizácii Viatris CZ s.r.o. a podkapitola 3.3. sa venuje mzdovému systému vo vybranej organizácii. V podkapitole 3.4. je popísaný vlastný výskum, kde je konkrétne popísaný postup výskumu. Podkapitola 3.5. sa zaoberá výsledkami výskumu, kde sú podrobne rozpracované všetky odpovede na otázky, ktoré dotazníkové šetrenie obsahovalo a posledná podkapitola 3.6. sa zaoberá zhrnutím a odporúčením pre organizáciu Viatris CZ s.r.o.

3.1 Predstavenie vybranej organizácii

Táto podkapitola sa zaoberá predstavením vybranej organizácie a obsahuje základné informácie ohľadne farmaceutickej organizácie Viatris CZ s.r.o.

Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. bola pôvodne založená v roku 2014 a to pod názvom BGP Products Czech Republic s.r.o. Následne sa spoločnosť v roku 2019 premenovala na spoločnosť Mylan Healthcare CZ s.r.o. a v roku 2022 sa spoločnosť premenovala na Viatris CZ s.r.o. Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. vznikla zlúčením spoločnosti Mylan so spoločnosťou Upjohn. Hlavnou náplňou Viatris CZ s.r.o. bolo podnikanie v oblasti veľkoobchodu s farmaceutickými výrobkami, činnosti v oblasti informačných technológií a poradenstva v oblasti riadenia. Spoločnosť v súčasnosti pôsobí vo viacej než 165 krajinách sveta a hlavné sídlo sa nachádza v USA. Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. má globálne centrá v zemiach ako sú Pittsburgh, Šanghaj či indický Hyberabad. Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. v súčasnosti zahŕňa cez 1 400 účinných látok v širokom spektre celosvetovo známych obchodných značiek, originálnych liekov a rôzne voľne predajných prípravkov. Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva okolo 10 000 zamestnancov. Firma disponuje vysoko kvalitnej výrobnou kapacitou, vedeckého zázemia a poskytuje tak jedinečnosť v zlepšovaní prístupu k liečivám pre pacientov po celom svete (interné zdroje).

Spoločnosť Viatris sa v súčasnej dobe snaží pomáhať ľuďom po celom svete, aby viedli zdravší životný štýl a poskytovať kvalitné liečivá pre pacientov. Cieľom spoločnosti na českom trhu je rozširovať prístup k modernej liečbe a to zvyšovaním podvedomia o očkovaní proti chrípke, podporou vzdelávania zdravotníkov a pretváraní podmienok z hľadiska zdravotnej starostlivosti. Spoločnosť dodáva na trh okolo 175 účinných produktov a pokrýva tak terapeutickú oblasť od centrálnej nervovej sústavy až po metabolizmus, antibiotiká, hematologické onkologické prípravky a taktiež voľne predajné lieky. (interné zdroje).

Princípy spoločnosti Viatris CZ s.r.o. sú zakorenené v tom, aby slúžili pacientom ale taktiež dodržiavali najvyššie možné štandardy kvality, etiky či integrity a udržateľnosti. Spoločnosť vyrobí okolo 80 miliárd ročne vyrobených dávok liečiv, taktiež disponuje 50 výrobných závodov a pôsobí v 165 krajinách. Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. si dáva za cieľ tri hlavné aspekty, ktorými sú prístup, vedenie spoločnosti a partnerstvo. Spoločnosť ponúka kvalitné možnosti liečby vo viac ako desiatich hlavných terapeutických oblastiach pokrývajúce širokú

škálu neprenosných a infekčných ochorení. Spoločnosť taktiež ponúka podporné služby ako sú diagnostické kliniky, vzdelávacie semináre a digitálne nástroje, ktoré pacientom pomáhajú sa lepšie starať o ich zdravie. V oblasti prístupu sa spoločnosť zameriava na to, aby boli poskytované vysoko kvalitné a spoľahlivé lieky, napríklad bez ohľadu na to, kde sa zákazník nachádza. V oblasti vedenia spoločnosti sa Viatris CZ s.r.o. snaží o inováciu riešení pre zlepšenie zdravotného stavu pacientov. A v neposlednej rade v oblasti partnerstva sa spoločnosť snaží o využitie odborných znalostí spoločne s prepojením ľudí s produktami či službami (Viatris 2024).

3.2 Odmeňovanie zamestnancov vybranej organizácii

Nasledujúca kapitola je zameraná na popis systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Všetky informácie v tejto časti sú čerpané z interných dokumentov firmy Viatris CZ s.r.o.

Charakteristika odmeňovacieho systému v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.

Oblasť odmeňovacieho systému je a vždycky bola veľmi dôležitou súčasťou firmy Viatris CZ s.r.o. Firma si uvedomuje dôležitosť odmeňovania a taktiež si váži svojich zamestnancov pre ktorých je práve odmeňovanie podstatné pre ich pocit spokojnosti. Firma Viatris CZ s.r.o. ponúka rôznu škálu odmeňovacích systémov, ktoré budú spomenuté v nasledujúcich podkapitolách. Taktiež si spoločnosť dáva za cieľ, aby bol systém odmeňovania transparentný a jasne definovaný pre svojich zamestnancov. Vedúci pracovníci sa vo firme snažia, aby bol systém odmeňovania čo najviac efektívny a taktiež, aby sa práve zamestnanci cítili vo firme dostatočne odmenení či už peňažnou alebo nepeňažnou formou odmien. Témou odmeňovania zamestnancov sa firma začala zaoberať v momente, kedy si uvedomila, že práve odmeňovanie je kľúčovým faktorom pre úspešný chod firmy (interné zdroje).

V súčasnej dobe je systém odmeňovacieho systému rozdelený na: benefity, bonusy a zamestnanecké výhody. Spoločnosť Viatris CZ sa pri svojom odmeňovacom systéme snaží byť jedinečný a to práve z toho dôvodu, aby sa zamestnanci cítili vo firme chcení a tým pádom aj spokojní. Spoločnosť si pri odmeňovacom systéme dáva za cieľ zohľadniť kľúčové faktory ako sú firemné hodnoty, kultúru a ciele firmy. Práve tieto tri faktory sú pre firmu Viatris CZ s.r.o. dôležité pre jej fungovanie. Taktiež sa firma dlhé roky snaží o to, aby zamestnanci boli spokojní s odmenami, ktoré im sú ponúkané, ale taktiež sa snaží, aby odmeňovací systém podporoval ciele organizácie a zvyšoval tak automaticky motiváciu zamestnancov. Firma Viatris CZ s.r.o. sa snaží o to, aby zamestnanci boli odmenení či už formou založenou na mzdách či práve 13 plate, ale taktiež sa firma snaží odmeňovať a zároveň aj motivovať svojich zamestnancov napríklad rôznymi benefitmi či výhodami. Firma si v súčasnej dobe dáva za cieľ to, aby systém odmeňovania bol v súlade so spravodlivosťou, motiváciou a s prepojením cieľov organizácie so stratégiou. Vrcholoví manažéri spoločnosti sú názoru, že práve kombináciou týchto zásad bude firma úspešná a zamestnanci nebudú mať potrebu hľadať iné zamestnania a tým pádom sa taktiež zníži aj fluktuácia zamestnancov a zvýši tak stabilizácia zamestnancov. Pre firmu Viatris CZ s.r.o. je dôležité, aby si udržovala kvalitných zamestnancov, ktorí majú chuť podávať tie najlepšie možné výsledky a preto je práve téma odmeňovania každoročne obmenená a vrcholoví manažéri sa tak snažia neustále aktualizovať a vymýšľať nové a lepšie nápady, ktoré môžu využiť práve vo forme odmien pre svojich zamestnancov. Práve rôznorodosť odmien je kľúčovým faktorom pre motiváciu zamestnancov a spoločnosť Viatris CZ s.r.o. si tento fakt uvedomuje a preto sa snaží ponúkať rôzne formy odmien svojim zamestnancom. Taktiež pri odmeňovaní si firma dáva za cieľ zvažovanie individuálnych potrieb a preferencií zamestnancov a to z toho dôvodu, že každý zamestnanec má iné preferencie ohľadom odmien. Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. si váži svojich zamestnancov a z

toho dôvodu sa snaží poskytnúť všetkým zamestnancom formu odmeny, ktorá je pre daného zamestnanca najideálnejšia (interné zdroje).

3.2.1 Benefity v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.

Ponuka benefitov v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. je v súčasnej dobe veľmi pestrá a rôznorodá. Vrcholoví manažéri sa snažia o ponúkajú benefitov v rôznych škálach a taktiež sa pokúšajú o to, aby zamestnanci vďaka benefitom mali väčšiu chuť pracovať, zlepšovať sa a cítiť sa príjemne vo firemnom prostredí. Ponuka benefitov vo firme Viatris CZ s.r.o. sa až tak často nemení a zostáva stabilná, pretože vrcholoví manažéri si dávajú za cieľ a veria, že kvalita je prospešnejšia ako kvantita. Jeden z benefitov, ktorý firma ponúka je príspevok 3 % zo základnej mzdy na penzijné pripoistenie, ktorý je vyplácaný každý mesiac. Tento benefit aktuálne využíva až 94 % zamestnancov. Penzijné pripoistenie je benefit, ktorý firma Viatris CZ ponúka z dôvodu, že si firma váži svojich zamestnancov a chce tak podporiť zamestnancov v budovaní ich dôchodku (interné zdroje).

Ďalší z benefitov, ktorý firma Viatris CZ s.r.o. ponúka je príspevok na mestskú hromadnú dopravu, ktorý využívajú všetci zamestnanci s výnimkou tých, ktorí majú pridelené služobné autá. Ročný príspevok na dopravu od firmy činí 3 650 Kč. Príspevok na dopravu je veľmi obľúbeným benefitom a to práve z dôvodu, že veľké množstvo zamestnancov oceňujú, že si nemusia platiť cestu do práce sami, ale platí im to firma. Ďalším obľúbeným benefitom, ktorý zamestnanci využívajú je Multisport karta, ktorú využíva v aktuálnej dobe 15 % zamestnancov. Príspevok od zamestnávateľa činí 500,- mesačne, čo znamená, že zamestnanec si vo firme Viatris CZ s.r.o. platí menej ako polovicu na využívanie športových aktivít. Práve Multisport karta je ideálnym benefitom, ktorý firma ponúka a to z toho dôvodu, že zamestnanci tak majú prístup ku športovým a rekreačným aktivitám. Medzi obľúbené benefity, ktoré firma Viatris CZ s.r.o. poskytuje je pridelenie služobného auta, u niektorých pozícií aj na súkromné účely. Typ auta a spôsob jeho zdanenia na súkromné účely sa riadia internou smernicou. Každý zamestnanec má taktiež nárok na služobný telefón v sieti O2 a v súčasnej dobe tento benefit je poskytnutý všetkým zamestnancom v hlavnom pracovnom pomere. Benefit formou využívania služobného telefónu prináša firme nespočetne výhod ako pre zamestnancov, tak aj pre zamestnávateľov firmy Viatris CZ s.r.o. Výhody využívania služobného telefónu pre firmu môžu znamenať pracovnú efektívnosť, flexibilitu práce a oddelenie pracovného života od toho osobného (interné zdroje).

Ďalší z benefitov, ktorý firma ponúka je príspevok na stravu, taktiež nad rámec predpísanej výšky zákonníka práce. Tento príspevok na stravu je poskytovaný prostredníctvom Edenred karty, na ktorú má nárok každý zamestnanec spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Denný príspevok na stravu je poskytovaný v prípade, že zamestnanec odpracuje minimálne 4 hodiny pracovnej doby. Príspevok na stravu sa neposkytuje v prípade, že zamestnanec čerpá dovolenku alebo je chorý. Príspevok na stravu je pre zamestnancov Viatris CZ s.r.o. populárny a to práve preto, pretože to môže slúžiť v určitej miere ako finančná pomoc od firmy a pomáha im to tak znižovať ich náklady na denné stravovanie. Taktiež sa firma Viatris CZ s.r.o. snaží o to, aby benefitom príspevku na stravovanie bolo dôvodom prečo sa zamestnanci radi spoločne najedia pri obede a zvýšia sa tak sociálne väzby medzi zamestnancami. Podľa prieskumov firmy LMC medzi najviac ocenené benefity spadajú dni voľna nad rámec zákonníka práce a práve firma Viatris CZ s.r.o. poskytuje nad rámec zákonníka práce 5 dní voľna. Tento benefit využíva 100 % zamestnancov. Každý zamestnanec má možnosť využiť firmou ponúkané štyri dni takzvaných sick days, bez toho, aby musel túto skutočnosť preukázať dokladom od lekára. Medzi často využívané benefity spoločnosti spadá aj možnosť využívať prácu z domova, ktorý využívajú zamestnanci podľa dohody s ich priamym nadriadeným. Možnosť prácu z domova v súčasnosti

využíva veľké percento zamestnancom, hlavne v dobe covidovej, v ktorej si zamestnanci zvykli na pohodlnejšiu cestu (interné zdroje).

3.2.2 Bonusy v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.

Bonusy vo firme Viatris CZ s.r.o. sú pridelované svojim zamestnancom z dôvodov ako sú motivácia zamestnancov, odmeňovanie výkonu, udržaní kvalitných zamestnancov a zvýšenie lojality. Spoločnosť sa snaží o to, aby výškou bonusov dokázala motivovať svojich zamestnancov a taktiež zvýšila ich spokojnosť. Firma sa delí na dve základné skupiny, ako sú Sales & Marketing, kde patria obchodníci a marketéri, ktorí sú v teréne v každom krajskom a väčšine okresných miest po celej Českej Republike. Druhá skupina zamestnancov spadá pod Support Functions, kde patrí logistika, financie a HR oddelenie. Obe tieto skupiny majú základnú mzdu podľa porovnania s trhovou hodnotou a variabilnú zložku mzdy-bonus. Prvá skupina zamestnancov, ktorí spadajú pod skupinu Sales & Marketing majú províziu cca 40 % zo základnej mzdy, ktorá je vyplácaná kvartálne pri dosiahnutí predajných plánov. Vo firme Viatris CZ s.r.o. sa výška provízie nemení a zostáva fixná. Druhá časť zamestnancov firmy Viatris CZ s.r.o., ktorí spadajú pod skupinu Support Functions majú takzvaný annual bonus, čiže ročný bonus, ktorý je predstavuje 25 % z ročnej základnej mzdy a je vyplácaný v prípade splnenia firemných cieľov. Jedná sa o tieto ukazovatele: obrat spoločnosti Viatris CZ a ziskovosť (interné zdroje).

Ďalším kritériom je splnenie individuálnych cieľov zamestnancov, ktoré sa vyhodnocujú spoločne s nadriadeným. S pridelovaním bonusov sú oboznámení kandidáti na prijímacom pohovore, kde ich vždy vrcholoví manažéri oboznámia s ponúkanými bonusmi vo firme. Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. pri odmeňovaní svojich zamestnancov zaviedla výšku bonusov pred 13 platom. Taktiež práve variabilné odmeny, ktoré firma Viatris CZ s.r.o. ponúka sú výkonnejšie a môžu priniesť zamestnancom viac peňazí ako práve spomínaný 13 plat. V súčasnej dobe sú práve bonusy obľúbenejšiu formou odmeny pre zamestnancov. Systém bonusov je vo firme Viatris CZ získavaný za dopredu stanovených podmienok s ktorými sú zamestnanci oboznámení. Spoločnosť si taktiež uvedomuje skutočnosť, že práve bonusy tvoria celkovú spokojnosť zamestnancov a z toho dôvodu sa snaží poskytovať bonusy pre všetkých zamestnancov firmy (interné zdroje).

3.2.3 Zamestnanecké výhody v spoločnosti Viatris CZ s.r.o.

Firma Viatris CZ s.r.o. okrem širokej ponuky bonusov, prémie a benefitov, taktiež svojim zamestnancom ponúka širokú škálu zamestnaneckých výhod. Firma tak chce touto formou privilegovať svojich zamestnancov a poskytnúť im tak aj iné benefity, ktoré nie sú súčasťou ich mzdy. Taktiež sa firma Viatris CZ s.r.o. snaží touto cestou zlepšiť vzťahy na pracovisku či pracovnú morálku medzi kolegami. Spoločnosť si na zamestnaneckých výhodách zakladá a verí, že práve prostredníctvom zamestnaneckých výhod si dokáže udržať kvalitných zamestnancov, ale taktiež prilákať nových zamestnancov do firmy (interné zdroje).

Firma Viatris CZ s.r.o. svojim zamestnancom poskytuje nespočetne zamestnaneckých výhod ako sú napríklad skupinové teambuildingy. Firma sa v súčasnej dobe snaží o to, aby stmelila pracovné vzťahy a preto práve teambuildingy sú pre firmu veľmi dôležité. Teambuildingy sa konajú raz ročne a sú vo firme veľmi populárne, pretože sa vždycky zlepši nálada na celom pracovisku. Ďalším z obľúbených zamestnaneckých výhod, ktoré firma zahŕňa je možnosť kariérneho rastu a povýšenia. Kariérny rast a povýšenie je obľúbená forma nepenažnej odmeny,

ktorú firma Viatris CZ s.r.o. poskytuje svojim zamestnancom. Plán nastupníctva, ktorý firma automaticky poskytuje spoločne s individuálnym rozvojovým plánom je vo firme ponúkaný na jeden až dva roky a zamestnanec ho môže využiť kedykoľvek bude chcieť. Ďalšiou zo zamestnaneckých výhod, ktorú firma v súčasnosti ponúka sú uznania či ocenenia zo strany nadriadeného. Každý rok firma Viatris CZ s.r.o. vyhodnotí najlepšieho predajcu a následne dostane odmenu, formou kupónu do rôznych reštaurácií, wellness pobytov a podobne (interné zdroje).

Firma v rámci poskytovania zamestnaneckých výhod poskytuje taktiež aj možnosť flexibilného pracovného času. Zamestnanci vo firme Viatris CZ s.r.o. musia povinne pracovať minimálne 40 hodín týždenne podľa vlastného rozloženia času, pričom časová doba, kedy každý zamestnanec musí pracovať je v časoch od 09.00 do 16.00 hodín. Zamestnanci samozrejme majú možnosť začať pracovať skôr ako pred 09.00 hodinou a môžu pracovať dlhšie po 16.00 hodine, ale základ je doručiť výkon v danom termíne a v danej kvalite. Taktiež firma nezabúda v rámci zamestnaneckých výhod na zdravie zamestnancov. Firma tak poskytuje svojim zamestnancom takzvaný “deň zdravia”, ktorý prebieha raz ročne a je k dispozícii pre všetkých zamestnancov. Deň zdravia zahŕňa bezplatné meranie zraku, cukru v krvi, cholesterolu a meranie krvného tlaku zamestnancov. Vďaka tejto zamestnaneckej výhode si zamestnanci môžu dať bezplatne vyšetriť svoje zdravie, ktoré je veľmi podstatné a každý zamestnanec to v dnešnej dobe rád ocení (interné zdroje).

Zamestnanecké zľavy na produkty sú ďalšou obľúbenou zamestnaneckou výhodou, ktorú firma poskytuje. Zamestnanci radi využívajú túto formu výhody, ktorá vo firme činí zľavovú kartu do siete lekárne Dr. Max v hodnote 10 % na všetky produkty v lekárni. Zamestnanci tak majú možnosť využiť túto kartu, kedykoľvek budú chcieť a čerpať z nej v akejkoľvek hodnote. Ďalšou zo zamestnaneckých výhod, ktoré firma Viatris CZ s.r.o. v súčasnosti poskytuje sú každoročné firemné a vianočné večierky. Firemné večierky sú vo firme veľmi obľúbené a to z toho dôvodu, že 3x ročne sa koná obchodná konferencia, kde sa vyhlasujú a odmeňujú najlepší predajcovia za kvartál. Na vianočných večierkoch sa každoročne miesto rôznej formy zábavy a jedla, konajú taktiež vyhlasujú odmeny zamestnancom, ktorí dosiahli 5, 10, 15, 20, 25 alebo 30 rokov vo firme. Za takzvané pracovné výročia zamestnanci dostanú kvety a k tomu voucher vo výške 8 000 CZK na nákupy. Pokiaľ sa jedná o darčeky vo firme, tak samozrejme aj zamestnanci, ktorí oslavujú životné jubileum, okrúhle narodeniny 20, 30, 40, 50, 60 rokov alebo pre zamestnancov, ktorí odchádzajú do dôchodku sú obdarovaní rôznymi darčekom a týmto prejavom tak firma dáva najavo ako si váži vernosť a lojalitu svojich zamestnancov (interné zdroje).

Firma nezabúda ani na zlepšovanie pracovného prostredia pre zamestnancov a zameriava sa na to, aby sa zamestnanci na pracovisku cítili príjemne a uvoľnene. Jedným zo zamestnaneckých výhod je, že firma zabezpečuje svojim zamestnancom pitný režim a v letných mesiacoch sa na pracovisku koná takzvaný “zmrzlinový deň”, kde zamestnanci dostanú zmrzlinu. Jedná sa tak o milé gesto zo strany zamestnávateľa a zamestnanci tak majú možnosť na chvíľu sa odreagovať od práce. Taktiež sa v kanceláriách každý mesiac konajú “business breakfast”, kde zamestnanci majú spoločné raňajky na ktorých dostanú informácie o aktuálnom dianí vo firme a výsledkoch za určitý mesiac. Výsledkom týchto firemných raňajok je väčšia informovanosť o aktuálnom dianí vo firme a zlepšenie medziľudských vzťahoch na pracovisku. Poslednou zamestnaneckou výhodou, ktorú firma Viatris CZ s.r.o. svojim zamestnancom poskytuje je možnosť odkúpenia si vyradeného auta či iPadu za zvýhodnenú cenu. Túto možnosť taktiež veľa zamestnancov

využíva a oceňujú, že im firma ponúka práve túto formu zamestnaneckej výhody (interné zdroje).

3.3 Mzdový systém vybranej organizácii

Nasledujúca kapitola je zameraná na popis mzdového systému v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Všetky informácie v tejto časti sú čerpané z interných dokumentov firmy.

Správne a spravodlivé nastavenie mzdového systému je pre firmu Viatris CZ s.r.o. veľmi dôležité a podstatné. Firma si uvedomuje, že práve správne nastavenie mzdového systému je kľúčovým aspektom, ktorý hrá významnú úlohu pri fungovaní firmy. Mzdový systém vo firme sa zaoberá v prvom rade tým, aby bolo odmeňovanie zamestnancov spravodlivé a tak aj efektívne. Taktiež v súčasnej dobe sa firma snaží o to, aby bol mzdový systém transparentný a jasný pre všetkých zamestnancov a teda, aby všetci zamestnanci mali jasný prehľad o tom, ako sú vypočítavané ich mzdy. Firma si totiž to v súčasnej dobe zakladá na silnej dôvere medzi zamestnancom a zamestnávateľom a práve transparentný mzdový systém napomáha budovaniu tejto dôvere. Jeden z najdôležitejších významov mzdového systému pre spoločnosť je to, aby si mohli udržať svojich zamestnancov, ktorí budú vysoko výkonní, motivovaní a hlavne spokojní. Správne nastavenie mzdového systému má vo firme Viatris CZ s.r.o. na starosti personálne oddelenie, ktoré sa zaoberá tým, ako správne nastaviť spravodlivý systém odmeňovania, ktorý je taktiež v súlade s hodnotami firmy (interné zdroje).

Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. je v súčasnosti veľmi prosperujúca a úspešná firma, ktorá dosahuje prosperujúce výsledky a z toho dôvodu má taktiež vyčlenené svoje ciele mzdovej politiky. Mzdová politika je vo firme nastavená tak, aby bola spravodlivá a transparentná pre zamestnancov. Zamestnanci firmy majú jasnú predstavu o tom, za aké výkonný budú odmenení a ako budú odmenení. Firma si taktiež dáva za cieľ, aby vyčlenila mzdové prostriedky na základe efektivity a spravodlivosti. Každá pozícia má iné platové ohodnotenie a záleží tak na produktivite a náplni práce, ktorú daný zamestnanec vykonáva. Firma si ale dáva za cieľ, aby žiadneho zamestnanca nediskriminovala a snaží sa teda o to, aby každý zamestnanec na akejkoľvek pozícii bol dostatočne finančne odmenený. Mzdová politika, ktorá je nastavená vo firme Viatris CZ s.r.o. sa snaží taktiež o to, aby bol odmeňovací systém znásobený o špeciálne tarify ako sú bonusy, prémie či iné odmeny. Firma v súčasnosti neposkytuje svojim zamestnancom finančné odmeny pokiaľ sa jedná o nočné smeny či prácu cez sviatky. Pokiaľ vo firme nastane situácia, že niektorý zamestnanec v mimoriadnych situáciách musí pracovať nadčas alebo počas sviatku, tak firma zamestnanca odmení v pomere 1 ku 1 náhradné voľno, ktoré zamestnanec môže čerpať v rámci kvartálu, v ktorom mal nadčas. V mzdovej politike sa firma v súčasnej dobe prikláňa k tomu, ako sú zamestnanci produktívni, teda sú odmeňovaní za to, aké majú výstupy (interné zdroje).

Ako už bolo zmienené, zamestnanci sú odmenení za plnenie predajných cieľov, príspevkov na penzijné pripoistenie atď. Firma poskytuje odstupné, ktoré sa vypláca zo zdravotných či organizačných dôvodov. Odstupné je zo zákona 1- mesačné a firma ho má nastavené tak, že základné sa počíta podľa zákonníka práce, to znamená dvoj mesačná výpovedná doba a k tomu 1 až 3 platy podľa toho, koľko odpracovaných rokov má samotný zamestnanec. K tomu ešte firma navýšila odstupné, ktoré je vo výške jedného platu za každé 3 odpracované roky v spoločnosti. Napríklad, ak zamestnanec pracuje 9 rokov vo firme a spoločnosť s daným zamestnancom ukončí pracovný pomer, tak daný zamestnanec dostane 2 + 3 + 3 platy za odpracované roky vo firme. Čo sa týka odchodného, alebo odchodu do dôchodku tak firma

vypláca svojim zamestnancom viac ako 70 % dôchodku spoločne s darčekom, ktoré firma daruje zamestnancom ako prejav vďaky za dlho odpracované roky, ktoré firme venovali (interné zdroje).

V neposlednom rade sa firma Viatris CZ snaží a zameriava na dlhodobú udržateľnosť samotnej mzdovej politiky. Je totiž to podstatné, aby firemná mzdová politika bola dlhodobá udržateľná a fungujúca, nie len pre zamestnávateľov ale taktiež pre samotných zamestnancov. Udržateľná a fungujúca mzdová politika je vo firme nastavená tak, že podporuje stabilitu pracovnej sily, taktiež lojalitu zamestnancov a v neposlednom rade dlhodobý úspech firmy (interné zdroje).

3.4 Vlastný výskum

Táto podkapitola sa zaoberá popisom vlastného výskumu, ktorý bol realizovaný vo firme Viatris CZ s.r.o.

Ako hlavnú výskumnú metódu, po konzultácii s vedením spoločnosti Viatris CZ s.r.o. bolo zvolené dotazníkové šetrenie. Na základe rozhodnutia zodpovedných osôb zo strany spoločnosti bolo rozhodnuté, že sa dotazník bude zaoberať formami odmeňovania okrem platu. Problematiku spokojnosti s platom si podnik v súčasnosti rieši individuálne a preto by nebolo vhodné, aby sa dotazník pýtal aj na mzdový systém v spoločnosti. Hlavnou výskumnou otázkou dotazníkového šetrenia je zistenie súčasného stavu spokojnosti zamestnancov s aktuálnym systémom odmeňovania. Dotazníkové šetrenie bolo spracované anonymnou formou odpovedí a z toho dôvodu tak zamestnanci mali možnosť odpovedať otvorene a úprimne na všetky položené otázky. Dotazníkové šetrenie sa zameriavalo na spokojnosť zamestnancov na pozícii farmaceutický reprezentant a z toho dôvodu bolo dotazníkové šetrenie poslané všetkým zamestnancom na danej pozícii vo firme Viatris CZ s.r.o.

V spoločnosti Viatris CZ s.r.o. bolo vykonané dotazníkové šetrenie, ktoré sa skladalo z 15 otázok a následne bol dotazník zamestnancom poslaný formou e-mailu vedúcim pracovníkom. V dotazníkovom šetrení sa jednalo prevažne o uzavreté otázky, kde si respondenti mohli vybrať vždy len jednu odpoveď a v závere dotazníka bola jedna otvorená otázka, pri ktorej mali zamestnanci možnosť vyjadriť svoj názor bez limitu odpovedí. Pre vyplnenie dotazníka bolo oslovených 40 respondentov na pozícii farmaceutický reprezentant so žiadosťou o vyplnenie dotazníka zo strany vedenia firmy. Dotazník bol pripravený v elektronickej podobe prostredníctvom softwaru Microsoft Forms. Dotazník vyplnilo 37 respondentov, teda návratnosť činila 90,2 %. Prieskumu sa zúčastnilo 25 žien a 12 mužov, čo ukazuje, že na pozícii farmaceutický reprezentant v súčasnosti vo firme Viatris CZ s.r.o. prevláda ženské pohlavie. Dotazník bol pripravený v elektronickej podobe prostredníctvom softwaru Microsoft Forms. Výsledky boli zhodnotené formou Google Forms. Grafické spracovanie všetkých otázok dotazníkového šetrenia je dostupné v prílohe - .

3.5 Výsledky výskumu

V tejto podkapitole sú vyhodnotené jednotlivé otázky, ktoré boli súčasťou dotazníkového šetrenia. Najprv je uvedená otázka a následne sú uvedené odpovede od respondentov, teda zamestnancov firmy, ktorí dotazník vyplňovali anonymnou formou. V závere dotazníkového šetrenia je položená otvorená otázka, ktorá dáva zamestnancom možnosť vyjadriť tak svoj názor.

Otázka číslo 1. Aké ste pohlavie?

Prvá časť otázky dotazníkového šetrenia sa zameriavala na pohlavie respondentov. Celkom odpovedalo 37 respondentov, z čoho bolo 67,6 % žien a zvyšných 32,4 % tvoria muži, čo hovorí o tom, že vo firme prevláda väčšie percento ženského pohlavia, ktorí sú na pozícii farmaceutický reprezentant.

Otázka číslo 2. Aký je Váš vek?

Druhá otázka sa zameriavala na vekové rozpätie zamestnancov vo firme. Výsledky ukázali, že najpočetnejšia skupina respondentov je vo veku 42 až 53 rokov, konkrétne teda až 48,6 % z celkového počtu respondentov. Zvyšnú skupinu zamestnancov tvoria zamestnanci, ktorí sú zastúpení v rovnakom počte 6 respondentov, teda 16,2 %. Tieto tri skupiny, ktoré sú v rovnakom počte tvoria zamestnanci vo veku do 30 rokov, druhou skupinou sú zamestnanci vo veku 31 až 41 rokov a tretiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku 54 a viac rokov. Pri danej otázke sa jeden respondent (2,7 %) rozhodol neuviesť žiadnu z odpovedí.

Otázka číslo 3. Aká je Vaša dĺžka pracovného pomeru?

Tretia otázka sa sústreďuje na dĺžku pracovného pomeru zamestnancov firmy. Celkom 16 zamestnancov, teda 43,2 % respondentov v organizácii pracuje 1-5 rokov. Konkrétne 11 respondentov, čo tvorí 29,7 % uviedlo, že v organizácii pracujú v rozmedzí 6-10 rokov. Tretiu skupinu respondentov tvoria 7 zamestnanci, ktorí uviedli, že pracujú v organizácii 11 rokov a viac, čo činí 18,9 %. Najmenšie percento tvoria 2 respondenti, ktorí pracujú v organizácii menej ako rok, čo činí 5,4 % a jeden respondent (2,7 %) neuviedol žiadnu odpoveď. Z odpovedí respondentov vyplýva, že firma má v súčasnosti nízku fluktuáciu.

Otázka číslo 4. Ako ste spokojný/á s Vašou výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít?

Táto otázka sa zameriava na spokojnosť zamestnancov s výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít. Najväčšie percento ľudí, teda až 26 (70,3 %) respondentov uviedlo, že sú spokojní s výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít. Zároveň 4 respondenti (10,8 %) odpovedalo veľmi pozitívne a uviedlo, že sú veľmi spokojní s danou výškou. Zvyšných 6 respondentov (16,2 %) uviedlo, že sú v súčasnosti nespokojní s danou výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít a jeden respondent (2,7 %) sa rozhodol neuviesť žiadnu odpoveď.

Otázka číslo 5. Ako ste spokojný/á s príspevkom na penzijné pripoistenie?

Otázka číslo 5 sa zameriavala na spokojnosť zamestnancov s príspevkom na penzijné pripoistenie. Na otázku odpovedalo pozitívne celkom 31 (83,8 %) respondentov. Konkrétne možnosť "veľmi spokojný/á" označilo 8 (21,6 %) respondentov a možnosť "spokojný/á" označilo až 23 (62,2 %) respondentov. Negatívne odpovedalo len 5 (13,5 %) respondentov, ktorí označili možnosť "nespokojný". Jeden respondent (2,7 %) neuviedol žiadnu odpoveď. Zároveň, ale žiadny respondent neuviedol negatívny názor, ktorý mohol vyjadriť pomocou možností "veľmi nespokojný".

Otázka číslo 6. Ako ste spokojný/á s výškou ročného príspevku na dopravu?

Podstatou tejto otázky bolo získať informáciu, ako sú zamestnanci spokojní s výškou ročného príspevku na dopravu. Celkom 25 (67,6 %) respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď a teda, možnosť "veľmi spokojný/á" označilo 5 (13,5 %) respondentov a možnosť "spokojný/á" označilo 20 (54,1 %) respondentov. Zvyšných 9 (24,3 %) respondentov označilo možnosť "nespokojný/á" a 3 (8,1 %) respondentov sa rozhodlo neuviesť žiadnu odpoveď. Z výsledkov

tak vychádza, že veľká väčšina zamestnancov je spokojná s príspevkom na dopravu a zároveň žiadny zamestnanec neuviedol, že by bol veľmi nespokojný s daným príspevkom.

Otázka číslo 7. Ako ste spokojný/á s mesačným príspevkom na Multisport kartu?

Tento typ otázky bol kľúčový pre zistenie spokojnosti zamestnancov s mesačným príspevkom na Multisport kartu, ktorú firma poskytuje. Výsledok z dotazníkového šetrenia ukazuje, že spokojnosť jednotlivých respondentov s mesačným príspevkom na Multisport kartu sa podstatne líši. Zatiaľ čo celkom 18 (48,6 %) respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď, tak na druhú stranu až 13 (35,1 %) respondentov uviedlo negatívnu odpoveď na otázku spokojnosti s daným príspevkom. Konkrétne možnosť “veľmi spokojný/á” označilo 3 (8,1 %) respondentov a možnosť “spokojný/á” označilo 15 (40,5 %) respondentov. Negatívnu odpoveď a teda možnosť “nespokojný/á” označilo 11 (29,7 %) respondentov a možnosť “veľmi nespokojný/á” označilo zvyšných 2 (5,4 %) respondentov. Zvyšných 6 (16,2 %) respondentov sa rozhodlo na danú otázku neodpovedať. Z výsledkov dotazníkového šetrenia je teda priestor pre zvýšenie mesačného príspevku na Multisport kartu od firmy.

Otázka číslo 8. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívania služobného vozidla aj na súkromné účely?

Otázka číslo 8 si dáva za cieľ u respondentov zistiť aká je ich výška spokojnosti s možnosťou využívania služobného vozidla aj na súkromné účely. Na otázku tohto typu odpovedalo veľké percento zamestnancov kladne a to tak, že až 33 (89,1 %) respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď. Konkrétne 17 (45,9 %) respondentov uviedlo možnosť “veľmi spokojný/á” a 16 (43,2 %) respondentov uviedlo možnosť “spokojný/á”. Zároveň ale určité množstvo zamestnancov uviedlo svoju nespokojnosť s danou možnosťou využívania služobného vozidla aj na súkromné účely a celkom 2 (5,4 %) respondenti v rovnakom pomere označilo negatívnu odpoveď. Jeden respondent označil možnosť “nespokojný” a druhý zamestnanec vyjadril svoj názor možnosťou “veľmi nespokojný/á. Zároveň poslední 2 (5,4 %) respondenti neuviedli žiadnu odpoveď.

Otázka číslo 9. Ako ste spokojný/á s plánom nástupníctva na vyššie pozície vo Vašej firme?

Úlohou otázky číslo 9 bolo zistenie spokojnosti zamestnancov s plánom nástupníctva na vyššie pozície. Z grafu vyplýva, že pri pláne nástupníctva firmy na vyššie pozície si firma v súčasnosti vedie veľmi dobre. Celkom až 28 (75,7 %) respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď a to až 25 (67,6 %) respondentov zvolilo možnosť “spokojný/á” a zároveň 3 (8,1 %) respondentov zvolilo možnosť “veľmi spokojný/á. Taktiež ale z dotazníku vyplynuli negatívne odpovede späť so spokojnosťou s daným plánom nástupníctva a to celkom 7 (18,9 %) respondentov uviedlo negatívnu odpoveď. Konkrétne 6 (16,2 %) respondentov uviedlo možnosť “nespokojný/á” a 1 (2,7 %) respondent dokonca uviedol možnosť “veľmi nespokojný/á”. Zároveň ale 2 (5,4 %) respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď na danú otázku.

Otázka číslo 10. Ako ste spokojný/á s tým, že firma vyhlasuje a odmeňuje najlepšieho predajcu za kvartál?

Zámerom otázky číslo 10 bolo porozumieť, aká je výška spokojnosti zamestnancov s vyhlasovaním a odmeňovaním najlepšieho predajcu za kvartál. Odpovede vyplývajúce na túto otázku boli prevažne pozitívne a to, že až celkom 24 (64,8 %) respondentov odpovedalo kladne, v pomere 18 (48,6 %) respondentov uviedlo možnosť “spokojný/á” a 6 (16,2 %) respondentov uviedlo možnosť “veľmi spokojný/á”. Zvyšných 7 (18,9 %) respondentov zvolilo negatívnu

odpoveď voľbou možnosti “nespokojný/á”. Zároveň ale 6 (16,2 %) respondentov rozhodlo neuviesť žiadnu odpoveď.

Otázka číslo 11. Ako ste spokojný/á s tým, ako sa firma zaujíma o Váš osobný rozvoj?

Hlavným účelom tohto typu otázky bolo zistenie, či sa firma dostatočne zaujíma o osobný rozvoj zamestnancov a či sú s tým zamestnanci dostatočne spokojní. Čo sa týka osobného rozvoja tak z odpovedí od respondentov vyplýva, že si firma vedie veľmi dobre a to z toho dôvodu, že celkom až 29 (78,4 %) respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď, kedy na otázku ohľadom spokojnosti v rámci osobného rozvoja uviedlo možnosť “veľmi spokojný/á” až 7 (18,9 %) respondentov a možnosť “spokojný/á” označilo až 22 (59,5 %) respondentov. Zvyšných 6 (16,2 %) respondentov uviedlo negatívnu odpoveď, kde 5 (13,5 %) respondentov uviedlo možnosť “nespokojný” a 1 (2,7 %) respondent uviedol vysokú nespokojnosť možnosťou “veľmi nespokojný”. Zároveň 2 (5,4 %) respondentov neuviedlo žiadnu z odpovedí.

Otázka číslo 12. Ako ste spokojný/á s team-buildingovými aktivitami vo Vašej firme?

Ďalším cieľom otázky číslo 12 bolo pochopenie spokojnosti zamestnancov s team-buildingovými aktivitami, ktoré firma poskytuje. Z odpovedí od respondentov vyplýva, že výška spokojnosti s team-buildingovými aktivitami je pomerne vysoká. Celkom až 31 (83,8 %) uviedlo vysokú spokojnosť s team-buildingovými aktivitami a to konkrétne 9 (24,3 %) respondentov uviedlo možnosť “veľmi spokojný” a zvyšných 22 (59,5 %) respondentov uviedlo možnosť “spokojný/á”. Avšak určitý počet respondentov a teda 5 (13,5 %) respondentov uviedlo negatívnu odpoveď na otázku týkajúcu sa spokojnosti voľbou “nespokojný/á”. Zároveň zvyšný 1 (2,7 %) respondent neuviedol žiadnu odpoveď.

Otázka číslo 13. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívať flexibilný pracovný čas vo Vašej firme?

Veľmi obľúbeným benefitom je práve flexibilný pracovný čas a tak podstatou otázky číslo 13 bolo zistenie, či sú zamestnanci dostatočne spokojní s možnosťou využívania flexibilného pracovného času. Z odpovedí vyplýva, že názory zamestnancov na spokojnosť s možnosťou využívania flexibilného pracovného času sú hlavne pozitívne a to z toho dôvodu, že celkom až 31 (83,8 %) respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď, konkrétne teda 11 (29,7 %) respondentov zvolilo možnosť “veľmi spokojný/á” a zvyšných 20 (54,1 %) respondentov zvolilo možnosť “spokojný/á”. Z odpovedí tak vyplýva, že vysoký počet zamestnancov sú v súčasnej dobe spokojní s možnosťou využívania flexibilného pracovného času a len 4 (10,8 %) respondentov vyjadrilo negatívny názor voľbou možnosti “nespokojný/á”. Možnosť “veľmi nespokojný/á” neuviedol žiadny respondent, čo je pre firmu pozitívnym výsledkom, ale zároveň 2 (5,4 %) respondentov rozhodlo, že nevedú žiadnu odpoveď na danú otázku.

Otázka číslo 14. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty?

Zamestnanecké zľavy sú jednou z benefitov, ktoré firma poskytuje svojim zamestnancom a tak, cieľom otázky číslo 14 bolo overenie si, ako sú zamestnanci spokojní s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty. Z odpovedí zamestnancov vyplýva, že spokojnosť zamestnancov s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav je rôznorodá. Najväčší počet a teda až 16 (43,2 %) respondentov uviedlo možnosť “spokojný”. Možnosť “veľmi spokojný” uviedlo 3 (8,1 %) respondentov ale zároveň možnosť “veľmi nespokojný” uviedlo 5 (13,5 %) respondentov, z čoho vyplýva, že spokojnosť zamestnancov s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav sa líši. Poslednú možnosť “nespokojný” zvolilo 10 (27 %) respondentov.

respondentov. Z odpovedí tak vyplýva, že z celkových pozitívnych odpovedí od respondentov činilo 21 (51,3 %) a z celkových negatívnych odpovedí bolo 13 (40,5 %). Zároveň 3 (8,1 %) respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď na danú otázku.

Otázka číslo 15. Keby ste mal/a možnosť, ktorý ďalší benefit nad rámec tých, ktorý poskytuje firma by zvýšil Váš pocit spokojnosti?

Pri poslednej a teda 15 otázke sa jednalo o jedinú otázku otvoreného charakteru v dotazníkovom šetrení, kde zamestnanci mali možnosť uviesť dodatočný benefit, ktorý by zvýšil ich pocit spokojnosti. Na túto otázku odpovedalo len 17 zamestnancov, kde z odpovedí vyplynulo, že 6 respondentov by privítali dlhšiu dovolenku. Ďalší 4 respondenti odpovedali, že by ich pocit spokojnosti navýšil kurz angličtiny alebo iný vzdelávací kurz. Jeden respondent uviedol, že by mu pocit spokojnosti navýšil možnosť využívať viac súkromných kilometrov zdarma. Predposledný dvaja respondenti uviedli, že by ocenili kartu Cafeteria Benefit Plus a posledný zamestnanec uviedol, že benefity, ktoré firma v súčasnosti ponúka sú dostačujúce. Vedenie spoločnosti tak prejavilo záujem pri príležitosti prediskutovať odpovede s respondentami a zamestnanci tak dostali možnosť vyjadriť svoje názory na doplnenie benefitov pre zvýšenie ich spokojnosti.

3.6 Zhrnutie a doporučenie pre organizáciu

Táto podkapitola práce bude cielená na zhrnutie a následné odporučenie pre zlepšenie systému odmeňovania a tak zvýšeniu spokojnosti zamestnancov v danej organizácii. Vyhodnotením výsledkov, ktoré vyplynuli z odpovedí dotazníku od respondentov či z komunikácie s vedením spoločnosti vyplýva, že spoločnosť má dobre nastavený systém odmeňovania svojich zamestnancov, ale existujú oblasti, ktoré sú potrebné zlepšiť pre väčšiu spokojnosť zamestnancov.

3.6.1 Zhrnutie výsledkov vlastného výskumu

Z výskumného šetrenia vyplýva, že v organizácii Viatris CZ s.r.o. v súčasnosti na pozícii farmaceutický reprezentant pracuje vo veľkej miere ženský kolektív a to až celkom 67,6 % žien. Najviac respondentov pracuje v organizácii 1 až 5 rokov a sú vo vekovej skupine 42 až 53 rokov.

Výskum ďalej zisťoval, aká je aktuálna spokojnosť zamestnancov s jednotlivými typmi odmien pre následné zlepšenie. Pri otázke týkajúcej sa spokojnosti s výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít veľká väčšina a teda celkom až 81,1 % zamestnancov odpovedalo kladne, kde možnosť spokojný/á uviedlo 70,3 % respondentov a 10,8 % respondentov uviedlo, že sú veľmi spokojní. Pozornosť je ale potreba venovať taktiež respondentom, ktorý uviedli negatívnu odpoveď a teda 16,2 % respondentov odpovedalo, že sú nespokojní s danou výškou provízie. Odpoveď veľmi nespokojný/á neuviedol žiadny respondent ale zároveň 2,7 % respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď. Táto spätná väzba naznačuje, že väčšina respondentov je spokojných s danou výškou. Na ďalšiu otázku, týkajúcu sa spokojnosti s príspevkom na penzijné pripoistenie odpovedalo 83,8 % pozitívne, kde možnosť veľmi spokojný/á uviedlo 21,6 % a ostatných 62,2 % uviedlo že sú spokojný/á s daným príspevkom. Taktiež, ale 13,5 % respondentov vyjadrilo svoju nespokojnosť a odpovedalo, že sú nespokojný a zvyšný jeden (2,7 %) respondent neuviedol žiadnu odpoveď. Nasledujúca otázka zisťovala aká je výška spokojnosti respondentov s výškou ročného príspevku na dopravu a z odpovedí

respondentov vyplynulo, že v súčasnosti najviac respondentov celkom až 67,6 % zamestnancov hodnotí výšku spokojnosti kladne a naopak zvyšných 24,3 % respondentov uviedlo, že sú nespokojní s výškou ročného príspevku na dopravu, ale zároveň, žiadny respondent neuviedol možnosť veľmi nespokojný/á. Taktiež pri danej otázke sa 8,1 % respondentov rozhodlo neviest' žiadnu odpoveď. Výskum ďalej zisťoval, ako sú zamestnanci spokojní s mesačným príspevkom na Multisport kartu a z odpovedí respondentov vyplynulo, že výška spokojnosti sa líši. Celkom 48,6 % respondentov uviedlo pozitívnu odpoveď so spokojnosťou s daným príspevkom, ale naopak zvyšných 35,1 % uviedlo negatívnu odpoveď, kde konkrétne 29,7 % respondentov uviedlo, že sú nespokojní a druhá časť negatívnych odpovedí, konkrétne 5,4 % respondentov uviedlo, že sú veľmi nespokojní. Zvyšných 16,2 % respondentov sa rozhodlo neodpovedať. V rámci výskumu bola skúmaná výška spokojnosti s možnosťou využívania služobného vozidla aj na súkromné účely a z odpovedí respondentov vyplynulo, že si firma pri tomto typu odmeny vedie veľmi kladne a teda konkrétne až 45,9 % respondentov uviedlo, že sú veľmi spokojní a 43,2 % respondentov uviedlo, že sú spokojní. Negatívnu odpoveď na otázku týkajúcu sa spokojnosti s možnosťou využívania služobného vozidla na súkromné účely uviedlo celkom len 5,4 % respondentov, čo sa dá považovať za úspech firmy. Zároveň 5,4 % respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď. Dotazníkové šetrenie taktiež zisťovalo výšku spokojnosti respondentov s plánom nástupníctva na vyššie pozície. Pri danej otázke odpovedalo 67,6 % respondentov, že sú spokojní a 8,1 % respondentov uviedlo možnosť veľmi spokojný/á. Druhá časť respondentov avšak vyjadrila svoju nespokojnosť s daným plánom nástupníctva, konkrétne 16,2 % respondentov uviedlo možnosť, že sú nespokojný/á a 2,7 % uviedlo, že sú veľmi nespokojní s daným plánom nástupníctva. Zároveň 5,4 % respondentov neuviedlo žiadnu z odpovedí. Z odpovedí teda vyplýva, že výška spokojnosti respondentov je pomerne vysoká ale je tu priestor pre zlepšenie. Nasledujúca otázka dotazníkového šetrenie sa zaoberala výškou spokojnosti respondentov s tým, že firma vyhlasuje a odmeňuje najlepšieho predajcu za kvartál. Z odpovedí respondentov na danú otázku vyplynulo, že konkrétne 16,2 % respondentov uviedlo, že sú veľmi spokojní a zvyšných 48,6 % respondentov uviedlo možnosť, že sú spokojní. Zároveň ale určitý počet respondentov, konkrétne 18,9 % vyjadrilo svoju nespokojnosť s danou odmenou a zvolili možnosť nespokojný/á. Zvyšných 16,2 % respondentov neuviedlo žiadnu z odpovedí. Z odpovedí tak vyplynulo, že výška spokojnosti s tým, že firma vyhlasuje a odmeňuje najlepšieho predajcu za kvartál je v súčasnosti pomerne vysoká ale zároveň nie je jednotná a niektorí zamestnanci nie sú dostatočne spokojní s danou odmenou a preto aj pri tejto odmene je priestor pre zlepšenie. Pri pohľade na otázku týkajúcu sa výšky spokojnosti, stým ako sa firma zaujíma o osobný rozvoj zamestnancov vyplynulo veľké percento pozitívnych odpovedí a teda, až 59,5 % respondentov uviedlo, že sú spokojní a 18,9 % respondentov uviedlo, že sú dokonca veľmi spokojní, čo pre firmu znamená veľmi pozitívny výsledok. Naopak zvyšných 13,5 % respondentov uviedlo, že sú nespokojní s tým, ako sa firma zaujíma o osobný rozvoj respondentov a 2,7 % respondentov vyjadrilo vysokú nespokojnosť tým, že zvolili možnosť veľmi nespokojný/á. Taktiež pri danej otázke 5,4 % respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď. Z prevedeného výskumu v rámci nasledujúcej otázky, ktorá sa týkala výškou spokojnosti respondentov s team-buildingovými aktivitami je zrejmé, že výška spokojnosti je pomerne vysoká a 59,5 % respondentov uviedlo, že sú spokojní a ďalších 24,3 % uviedlo, že sú veľmi spokojní, čo pre firmu znamená pozitívny výsledok v rámci spokojnosti zamestnancov s team-buildingovými aktivitami. Menší podiel respondentov, iba 13,5 % vyjadrila, že sú nespokojní s team-buildingovými aktivitami, ktoré im firma Viatrix CZ s.r.o. v súčasnosti ponúka. Zvyšných 2,7 % respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď. Respondenti v nasledujúcej otázke hodnotia výšku svojej spokojnosti s možnosťou využívania

flexibilného pracovného času vo firme ako, že sú spokojní (54,1 %), veľmi spokojní (29,7 %) a nespokojní (10,8 %). Zvyšných 5,4 % respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď na otázku. Táto spätná väzba ukazuje tak, že respondenti sú v súčasnosti spokojní s možnosťou využívania flexibilného pracovného času. Z výskumu taktiež vyplýva, že na predposlednú otázku dotazníkového šetrenia, ktorá sa týkala spokojnosti respondentov spojenú s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav boli odpovede pomerne odlišné. Možnosť spokojný/á uviedlo 43,2 % respondentov a možnosť veľmi spokojný/á zvolilo 8,1 % respondentov. Zároveň, ale 27 % respondentov uviedlo, že sú nespokojní a 13,5 % respondentov uviedlo, že sú dokonca veľmi nespokojní, čo ukazuje, že až 40,5 % respondentov nie sú spokojní s danou odmenou a z toho dôvodu je tu vysoká možnosť pre zlepšenie s danou možnosťou využívania zamestnaneckých zliav. Taktiež ale treba vziať v podtaz, že celkom 3 (8,1 %) respondentov neuviedlo žiadnu odpoveď. Posledná, otvorená otázka dotazníkového šetrenia skúmala, ktorý ďalší benefit nad rámec tých, ktorý poskytuje firma by zvýšil pocit spokojnosti a dala tak možnosť respondentom vyjadriť svoj úprimný názor. Z odpovedí vyplynulo, že až 9 respondenti by ocenili dlhšiu dovolenku. Ďalší 4 respondenti odpovedali, že by chceli, aby sa navýšil kurz angličtiny alebo iný vzdelávací jazykový kurz. Jeden respondent uviedol, že by mu pocit spokojnosti navýšil možnosť využívať viac súkromných kilometrov zdarma. Dvaja respondenti uviedli, že by ocenil kartu Cafeteria Benefit Plus a posledný zamestnanec uviedol, že sú benefity, ktoré firma v súčasnosti ponúka dostačujúce. Z odpovedí respondentov sa tak dá konštatovať, že najžiadanejší benefit podľa preferencií respondentov by bol deň navyiac alebo dlhšia dovolenka. Taktiež sú žiadané rôzne vzdelávacie kurzy nad rámec tých, ktoré firma v súčasnosti ponúka.

3.6.2 Doporučenie pre organizáciu

Na základe vyhodnotenia výsledkov z vykonaného výskumu a zisteniu nedostatkov na oblasti, ktoré boli respondentmi hodnotené ako najhoršie možno zostaviť nasledujúce odporúčania, ktoré by pomohli zvýšiť spokojnosť zamestnancov s danými formami odmien.

Zvýšenie mesačného príspevku na Multisport kartu - prvým problémom, ktorý vyplynul z odpovedí dotazníkového šetrenia z otázky číslo 7 je zistenie, že zamestnanci nie sú spokojní s benefitom mesačného príspevku na Multisport kartu. Celkom 35,1 % respondentov vyjadrilo svoju nespokojnosť s daným príspevkom a z toho dôvodu autorka odporúča zvýšenie mesačného príspevku a to priamym zvýšením finančnej čiastky. Pokiaľ by firma zvýšila mesačný príspevok na Multisport kartu, tak by sa automaticky zvýšila aj motivácia zamestnancov pre aktívne využívanie športových a voľnočasových aktivít. Multisport karty, pretože ako vyplynulo z interných zdrojov firmy Viatrix CZ s.r.o. v súčasnosti len 15 % zamestnancov využíva kartu Multisport. V súčasnosti firma prispieva na Multisport kartu 500 Kč mesačne. Podľa portálu Vimvic.cz (2024) celková cena Multisport karty sa môže pohybovať od 1.100 Kč až 1.600 Kč. Druhým odporúčením pri danom probléme by bolo vhodné, ak by firma zaviedla určitý diferencovaný príspevok, ktorý sa bude odvíjať od pracovnej doby jednotlivého zamestnanca. To znamená, že pokiaľ zamestnanec pracuje na plný úväzok, tak výška mesačného príspevku na Multisport kartu bude vyššia ako zamestnanca, ktorý pracuje na polovičný úväzok. Rovnaký zdroj uvádza, že Multisport kartu je možné poskytnúť aj zamestnancom na skrátený úväzok. Toto rozhodnutie záleží len na zamestnávateľovi a z toho dôvodu by bolo vhodné, ak by firma poskytla možnosť využívania karty Multisport všetkým zamestnancom a tým zvýšila celkovú spokojnosť s danou odmenou.

Vyššia možnosť využívania zamestnaneckých zliav - druhý problémom, ktorý vyplynul z otázky číslo 14 a odpovede z dotazníkového šetrenia ukázali, že celkom 40,5 % respondentov prejavilo nespokojnosť s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty. Z odpovedí respondentov je vidieť, že spokojnosť zamestnancov na daný benefit je veľmi rôznorodá. Z toho dôvodu, ak firma chce, aby spokojnosť zamestnancov pri udeľovaní zamestnaneckých zliav bola pre všetkých zamestnancov dostačujúca, je potrebné sa zamerať aj na tento problém. Z interných zdrojov firmy vyplynulo, že firma v súčasnosti poskytuje svojim zamestnancom 10 % zľavu na všetky produkty do siete lekáreň DR. Max. Organizácii je tak doporučené, aby firma zvolila diferenciáciu zamestnaneckých zliav na produkty. Pokiaľ by firma poskytla svojim zamestnancom napríklad rôzne úrovne zliav pre rôzne produkty, zvýšila by sa tak spokojnosť zamestnancom v rámci tohto typu benefitu. Diferenciácia zliav na produkty by mohla prebiehať tak, že by firma poskytovala vyššiu zľavu na produkty vlastnej výroby. Web Danovetipy.cz (2023) uvádza, že zamestnávateľ môže poskytovať svojim zamestnancom zamestnanecké zľavy a tým umožniť zamestnancom spotrebu služieb či produktov za zvýhodnenú cenu. Druhým odporúčaním pre organizáciu v rámci zamestnaneckých zliav autorka navrhuje, ak by organizácia zvolila možnosť obmedzených ponúk či akcií pre zamestnancov. Ponuky či akcie so zvýhodnenými cenami by firma organizovala pár krát do roka a boli by časovo obmedzené. Zvýšilo by to tak spokojnosť zamestnancov s výškou a možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty a taktiež by to zvýšilo predaj produktov firmy. Ako posledným odporúčaním pri zvýšení zamestnaneckých zliav autorka odporúča možnosť poskytovať väčšiu výšku zliav na produkty zamestnancom, ktorí sú už dlhoročnými zamestnancami vo firme a tak ich aj touto formou odmeniť za ich vernosť a lojalitu.

Efektívnejšia možnosť využívania jazykových kurzov - tretím problémom, ktorý vyplynul z otázky číslo 15, ktorá bola otvoreného charakteru je nízka možnosť vzdelávania sa vo firme či absencia vzdelávacích kurzov. Z poslednej otázky v dotazníku, kde respondenti mali možnosť vyjadriť sa, aký konkrétny benefit im najviac chýba ku vyššiemu pocitu spokojnosti, veľká väčšina zamestnancov uviedla, že by ocenila jazykový kurz. Firma v súčasnosti pôsobí ako na českom, tak aj na zahraničnom trhu a preto je kľúčové, aby zamestnanci ovládali cudzí jazyk. Na mieste teda je, aby firma zabezpečila najlepšie možné systémy vzdelávania v ktorom si samotní zamestnanci budú môcť zvoliť aký kurz budú chcieť využívať. Zvýšením vzdelávacích kurzov sa zvýši spokojnosť a potreba zamestnancov, ale aj budúce potreby firmy. Ako odporúčenie autorka uvádza, aby firma zaviedla výuku cudzích jazykov pomocou online platforiem, ktoré zamestnancom umožnia vyhovieť tak individuálnym požiadavkám zamestnancov. Online platformy, ponúkajú široké spektrum kurzov, kde si zamestnanci budú mať možnosť vybrať si kurz podľa ich individuálnych potrieb a zároveň by to bolo efektívnym riešením pre firmu v rámci finančných prostriedkov. Navrhovaný postup by podporil chuť zamestnancov ku vzdelávaniu sa a zároveň by zvyšoval výkonnosť jednotlivých zamestnancov. Autorka navrhuje, aby firma využila online kurzy od spoločnosti Nepustilova jazyková škola. Táto online výuka by sa konala dva dni v týždni a zamestnanci by mali možnosť vybrať si ktorý kurz angličtiny by im vyhovoval podľa individuálnej pokročilosti jednotlivých zamestnancov. Kurzy sú poskytované pre úplných začiatočníkov, cez mierne pokročilých až po pokročilých. Táto online výuka by bola cenovo dostupná, pretože aktuálna cena sa pohybuje od 154 Kč za 60 min kurzu.

Zvýšenie dovolenky podľa odslúžených rokov - podľa výsledkov zistených u otázky číslo 15, ktorá bola otvoreného charakteru je zistenie, že zamestnanci by ocenili, ak by mali dlhšiu

dovolenku či deň voľna navyiac. Organizácii je tak odporúčané, aby zvýšila dovolenku zamestnancom podľa odslúžených rokov vo firme. Zvýšenie dovolenky podľa odslúžených rokov by prebiehalo tak, že by firma vopred stanovila podmienky a postupy, ktoré by boli pre všetkých zamestnancov priehľadné a dostačujúce. Zvýšenie dovolenky pre zamestnancov, ktorí pracujú vo firme určitú dobu by prebiehalo nasledovne. Zamestnanci, ktorí pracujú vo firme 1 až 5 rokov budú mať nárok na 20 dní dovolenky. Zamestnanci, ktorí pracujú vo firme 5 až 10 rokov budú mať nárok na 25 dní dovolenky a zamestnanci, ktorí pracujú vo firme viac ako 10 rokov budú mať nárok na 30 dní dovolenky. Organizácia by tak mohla zvýšiť motiváciu zamestnancov vo firme dlhšie pracovať a zároveň tak predísť fluktuácii.

4 Záver

Bakalárska práca s názvom „Odmeňovanie zamestnancov vo vybranej organizácii” si dávala za cieľ na základe teoretického vymedzenia riešenej problematiky vykonať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov a navrhnúť tak opatrenia na zlepšenie odmeňovania zamestnancov vo vybranej organizácii. Na základe výsledkov, ktoré vyplynuli z dotazníkového šetrenia sú zistené slabé stránky a následne navrhnuté opatrenia pre zlepšenie situácie.

Bakalárska práca je rozdelená na dve hlavné časti, ako je teoretická a praktická časť.

Prvá kapitola teoretickej časti sa venuje odmeňovaniu zamestnancov včetně vymedzenia základných pojmov. Formy odmeňovania sú popísané v druhej kapitole bakalárskej práce. Ďalšou, teda tretou kapitolou sa zaoberajú mzdové formy, ktoré sú detailne popísané a vysvetlené. Štvrtá kapitola bakalárskej práce detailne popisuje nepeňažné odmeňovanie. A záverečná, teda posledná kapitola teoretickej časti je venovaná metodike práce, ktorá detailne popisuje metódy dotazníkového šetrenia, ktoré boli následne implementované v praktickej časti.

V praktickej časti hneď po predstavení vybranej organizácii nasleduje popísané odmeňovanie zamestnancov v danej organizácii a jej mzdový systém. Informácie sú čerpané z interných zdrojov spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Práca sa následne zameriava na prieskum, ktorý vytvorený formou dotazníkového šetrenia a následne vyhodnotenie odpovedí od respondentov. Najskôr bol vypracovaný daný dotazník, ktorý bol sprístupnený zamestnancom spoločnosti, ktorí sú na pozícii farmaceutický reprezentant. Dotazník bol poslaný celkom 40 respondentom na pozícii farmaceutický reprezentant a celkom sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 37 respondentov, čo ukazuje návratnosť 92,5 %. Dotazníkové šetrenie obsahovalo celkom 15 otázok a bolo anonymné z dôvodu zaistenia úplnej úprimnosti respondentov na otázky. Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistenie, aký je súčasný stav spokojnosti zamestnancov s aktuálnym systémom odmeňovania.

V závere bakalárskej práce sú zhrnuté výsledky, ktoré vyplynuli z dotazníkového šetrenia a následne formulované odporúčenia na zlepšenie systému odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Odporúčenia tak môžu viesť ku väčšej spokojnosti zamestnancov a teda aj k motivácii a následne vyšším výkonom zamestnancov, čímže sa zvýši aj úspešnosť spoločnosti.

Po následnom vyhodnotení procesu odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. a porovnaní výsledkov z dotazníkového šetrenia boli navrhnuté nasledujúce odporúčania, ktoré by pomohli zvýšiť celkovú spokojnosť zamestnancov s odmeňovacím systémom v danej spoločnosti. Organizácii bolo odporúčané zvýšenie mesačného príspevku na Multisport kartu, pretože z výskumu vyplynulo, že aktuálna spokojnosť zamestnancov s daným benefitom je pomerne nízka. Ako druhým odporúčením bolo pre organizáciu zvýšenie možnosti využívania zamestnaneckých zliav z dôvodu, že zamestnanci vo výskume prejavili nízku spokojnosť s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav a existuje niekoľko riešení ako daný problém odstrániť, napríklad diferenciaciou zliav na produkty vlastnej výroby. Ďalej bolo organizácii odporúčané, aby zefektívnila jazykové kurzy podľa individuálnych potrieb zamestnancov. Organizácia by mohla zariadiť online jazykový kurz, ktorý by mal všetky jazykové úrovne a tak by si samotní zamestnanci mohli sami zvoliť na ktorý kurz sa prihlásia. Ako posledné bolo organizácii odporúčané a navrhnuté, aby zvýšila dovolenku zamestnancom, podľa odsľúžených rokov vo firme. Organizácia by tak mohla zvýšiť dovolenku pomocou dopredu stanovených postupov a tým zamestnancom, ktorí pracujú vo firme viac ako 10 rokov poskytnúť tak dlhšiu dobu dovolenky ako zamestnancom, ktorí pracujú vo firme napríklad 1 až 5 rokov.

Všetky návrhy a odporúčenia boli predané vedúcim pracovníkom v organizácii Viatris CZ s.r.o.

Literatura

Monografia

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAUER, M., HABURAIIOVÁ, I. Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.

BARTÁK, J. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-6751-7.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. Abeceda personalisty 2022. Olomouc: Anag, 2022. ISBN 978-80-7554-357-8.

GROTH, A. Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.

HOMFRAY, Š., KLEVETOVÁ, D., STANĚK, M. Praktický průvodce státní službou: Právo pro každého. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1756-7.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H. Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-479-0.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5.rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MIŠÚN, J., MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. Kontrolovanie v manažmente. Bratislava: KARTPRINT, 2017. ISBN 978-80-89553-47-1.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., SKŘÍTECKÝ M. Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

ROSE, M. Reward management: a practical introduction. London: Kogan Page Publishers, 2022. ISBN 978-1-3986-0531-2.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9528-2.

ŠUBRT, B. Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky se mzdy a další. Olomouc: Anag, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.

TOMŠEJ, J. Zákoník práce 2021 - s výkladem. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3095-5.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. Strategický management lidských zdrojů. Moderní trendy v HR. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9

Internetové zdroje

OZOMOVÁ, A. Jaká je Multisport cena a jak funguje Multisport karta? Online. 2024. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-kttere-firmy-nabizi-tento-benefit>. [cit. 2024-04.-04].

DANOVETIPY.CZ. Zaměstnanecké slevy. Online. 2023. Dostupné z: <http://www.danovetipy.cz/clanky/detail/nezdanovane-prijmy-zamestnance-zamestnanecke-benefit-47>. [cit. 2024-04-04].

VIATRIS.CZ. Náš příběh. Online. Viatris CZ. 2024. Dostupné z: <https://www.viatris.cz/cs-cz/o-nas/nas-pribeh>. [cit. 2024-02.-03].

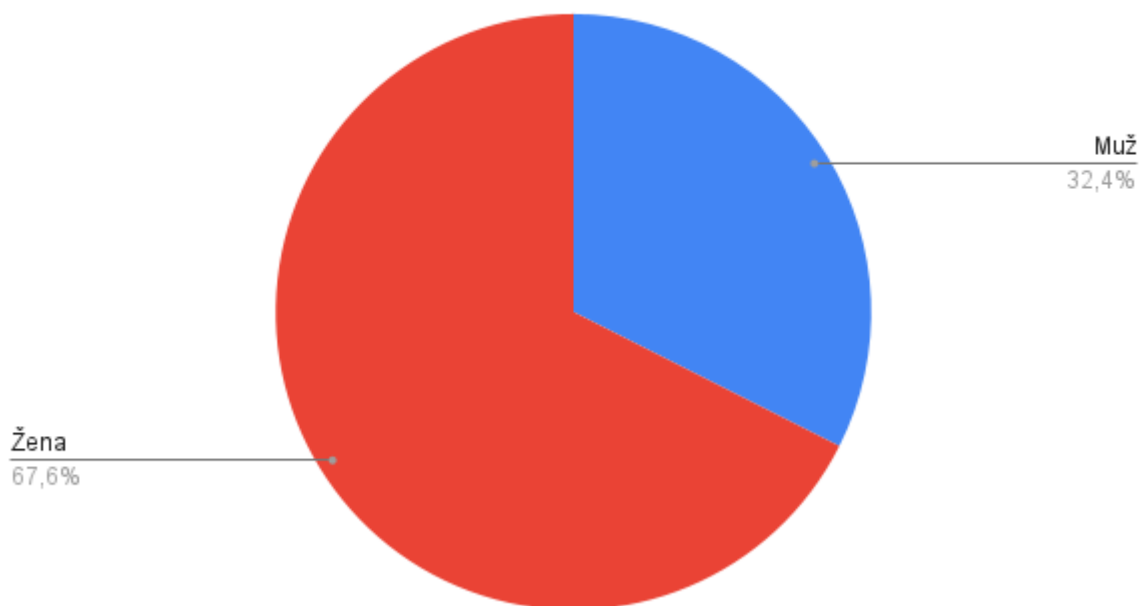
Zoznam príloh

Príloha 1 Grafické znázornenie otázky č. 1.....	I
Príloha 2 Grafické znázornenie otázky č. 2.....	I
Príloha 3 Grafické znázornenie otázky č. 3.....	II
Príloha 4 Grafické znázornenie otázky č. 4.....	II
Príloha 5 Grafické znázornenie otázky č. 5.....	III
Príloha 6 Grafické znázornenie otázky č. 6.....	III
Príloha 7 Grafické znázornenie otázky č. 7.....	IV
Príloha 8 Grafické znázornenie otázky č. 8.....	IV
Príloha 9 Grafické znázornenie otázky č. 9.....	V
Príloha 10 Grafické znázornenie otázky č. 10.....	V
Príloha 11 Grafické znázornenie otázky č. 11.....	VI
Príloha 12 Grafické znázornenie otázky č. 12.....	VI
Príloha 13 Grafické znázornenie otázky č. 13.....	VII
Príloha 14 Grafické znázornenie otázky č. 14.....	VII
Príloha 15 Grafické znázornenie otázky č. 15.....	VIII
Príloha 16 Dotazník pre zamestnancov	IX
Príloha 17 Prezentácia	XI

Prílohy

Príloha 1 Grafické znázornenie otázky č. 1

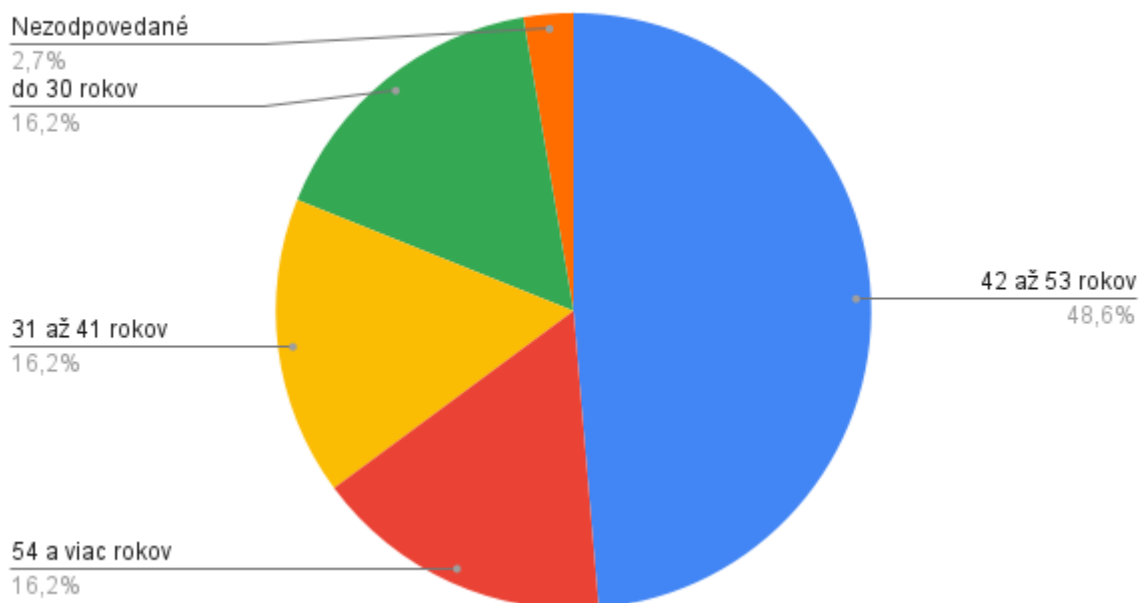
1. Aké ste pohlavie?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 2 Grafické znázornenie otázky č. 2

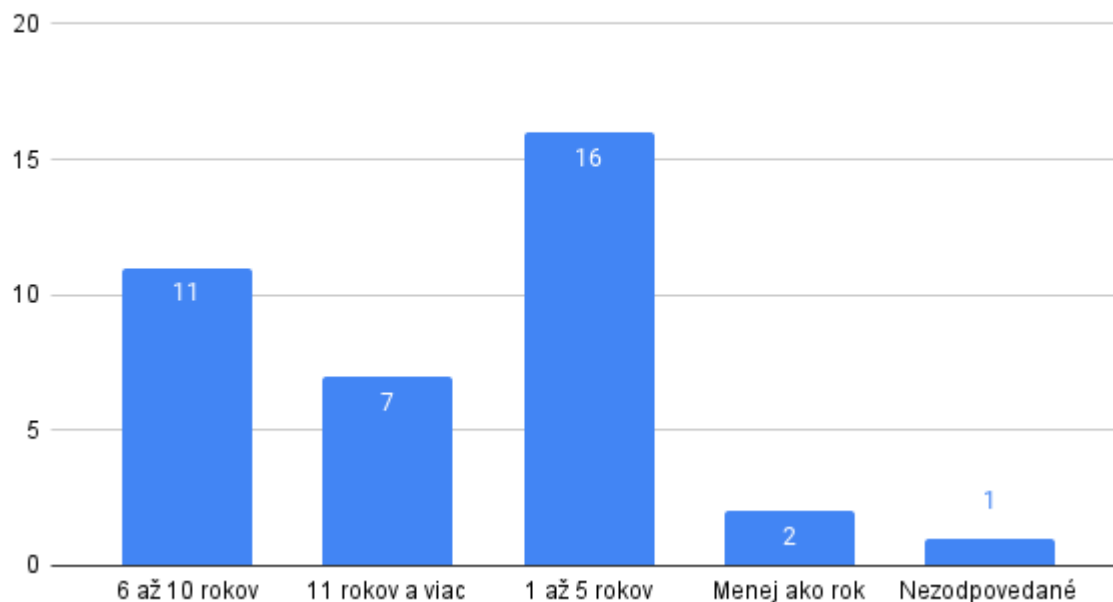
2. Aký je Váš vek?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 3 Grafické znázornenie otázky č. 3

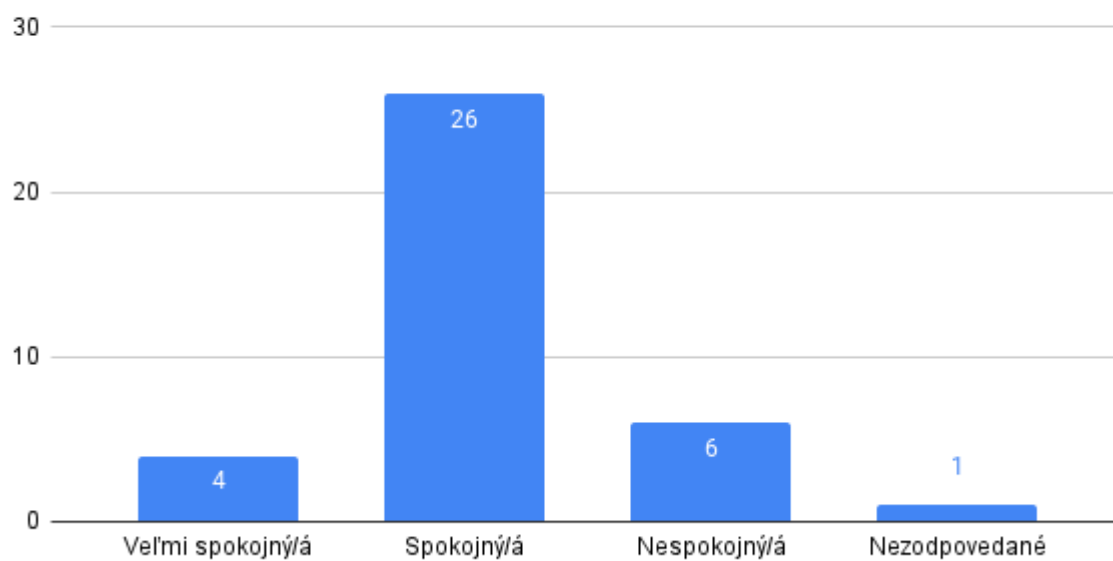
3. Aká je vaša dĺžka pracovného pomeru?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 4 Grafické znázornenie otázky č. 4

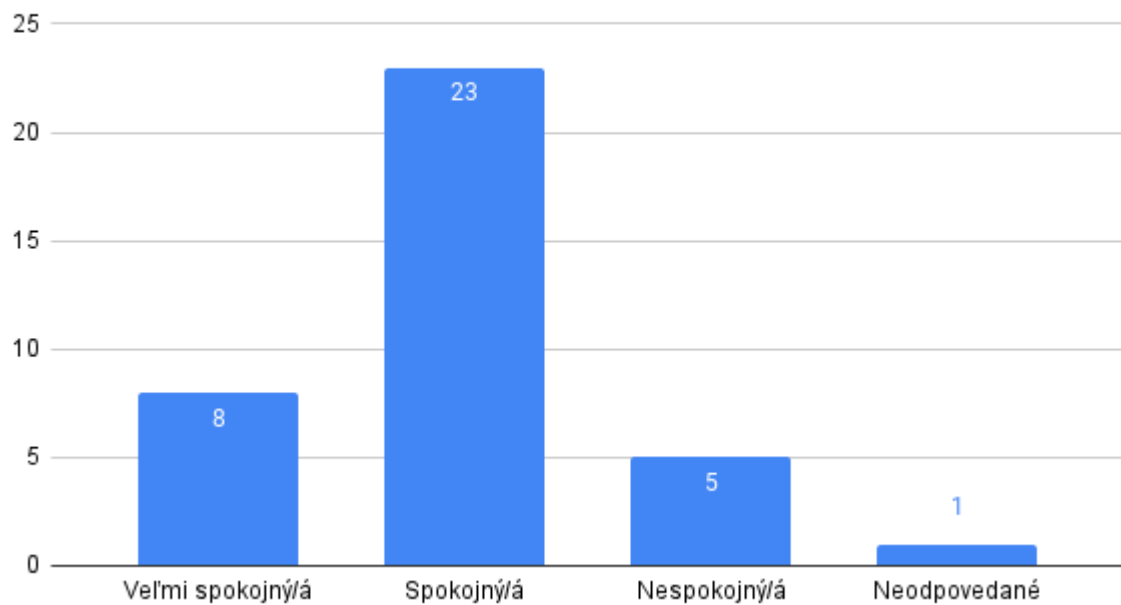
4. Ako ste spokojný/á s Vašou výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít ?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 5 Grafické znázornenie otázky č. 5

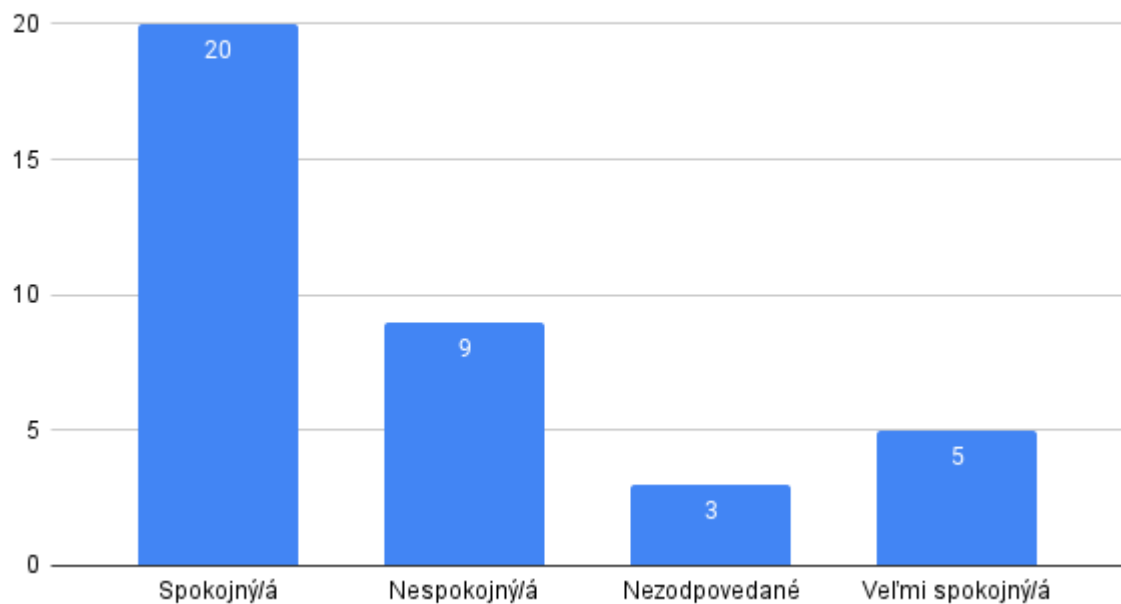
5. Ako ste spokojný/á s príspevkom na penzijné pripoistenie ?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 6 Grafické znázornenie otázky č. 6

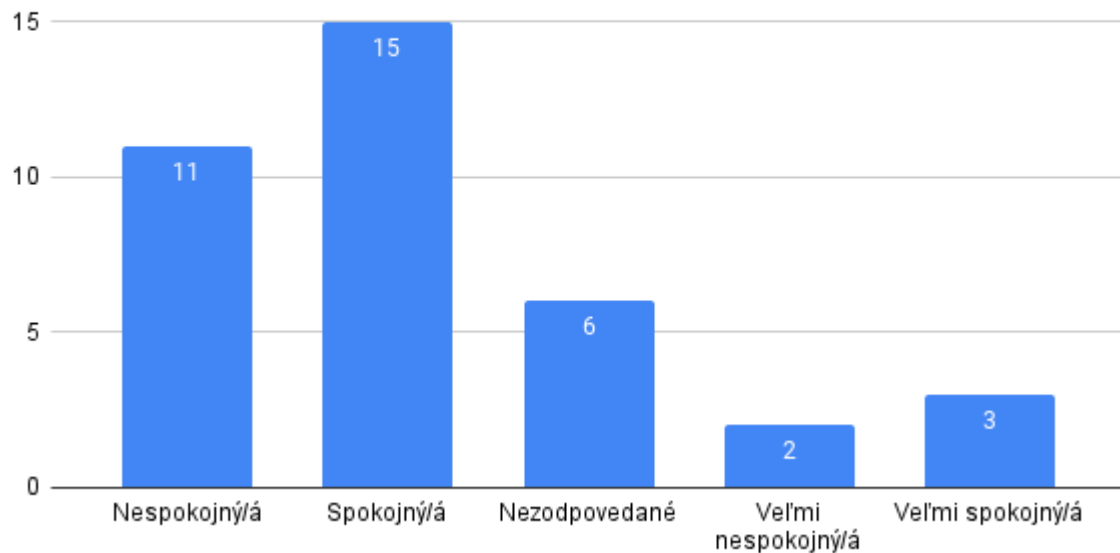
6. Ako ste spokojný/á s výškou ročného príspevku na dopravu?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 7 Grafické znázornenie otázky č. 7

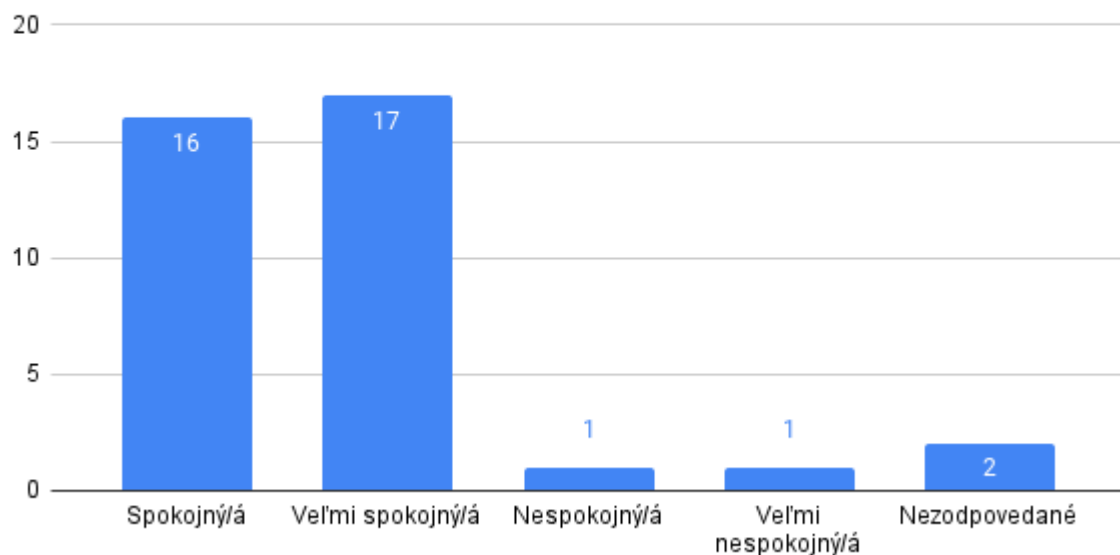
7. Ako ste spokojný/á s mesačným príspevkom na Multisport kartu ?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 8 Grafické znázornenie otázky č. 8

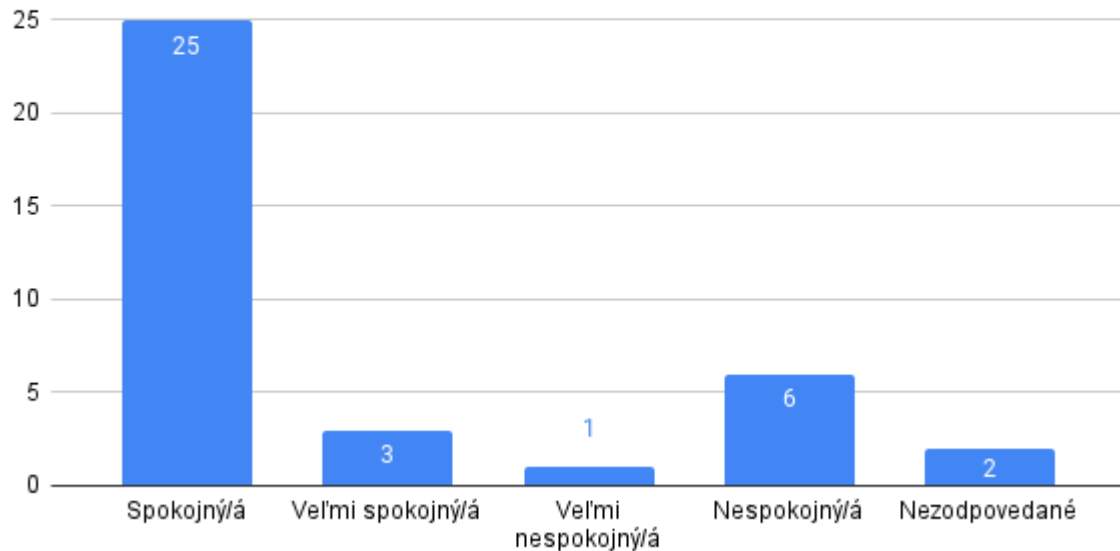
8. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívania služobného vozidla aj na súkromné účely ?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 9 Grafické znázornenie otázky č. 9

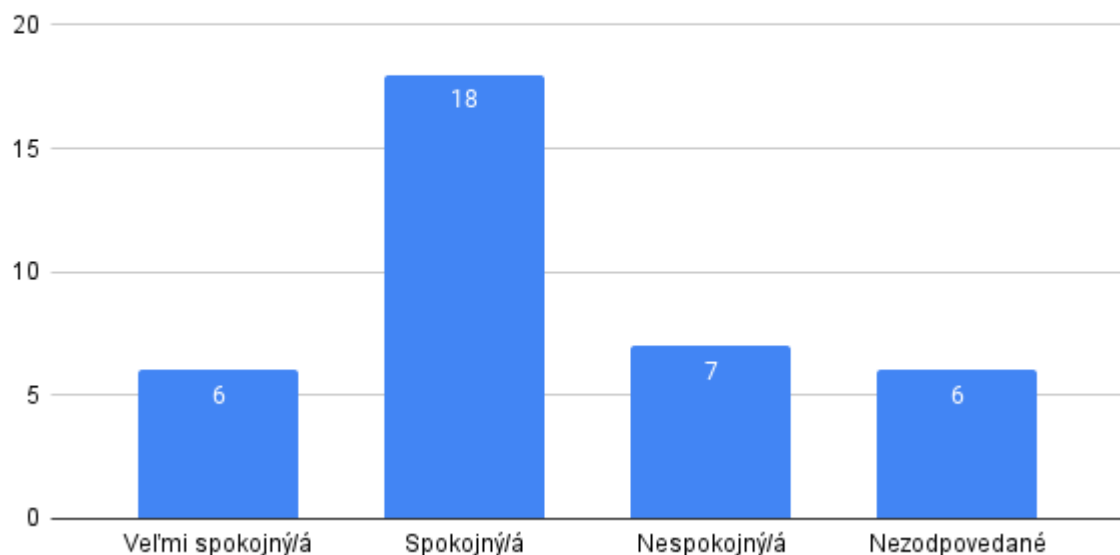
9. Ako ste spokojný/á s plánom nástupníctva na vyššie pozície vo vašej firme?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 10 Grafické znázornenie otázky č. 10

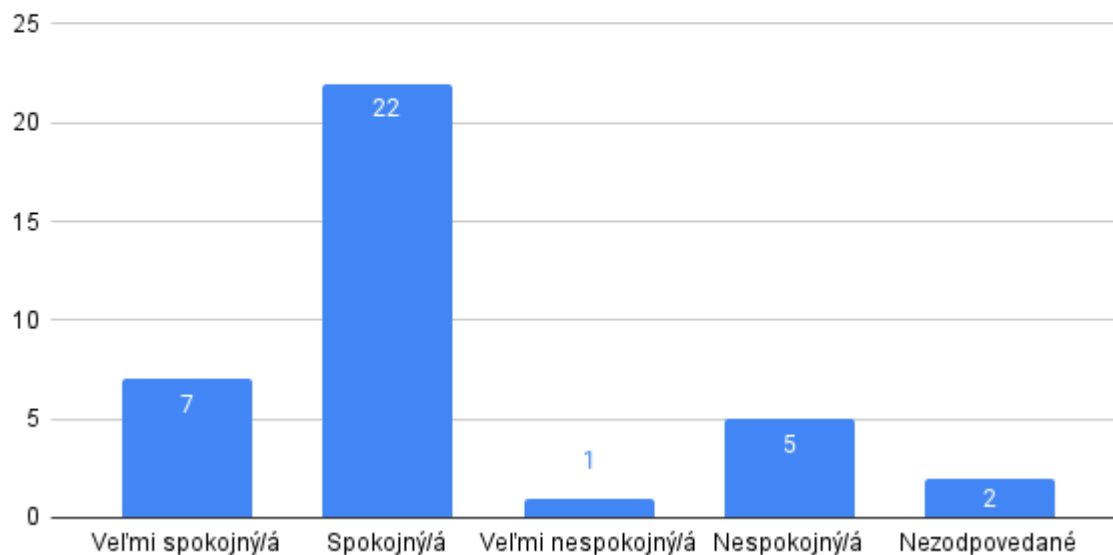
10. Ako ste spokojný/á s tým, že firma vyhlasuje a odmeňuje najlepšieho predajcu za kvartál?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 11 Grafické znázornenie otázky č. 11

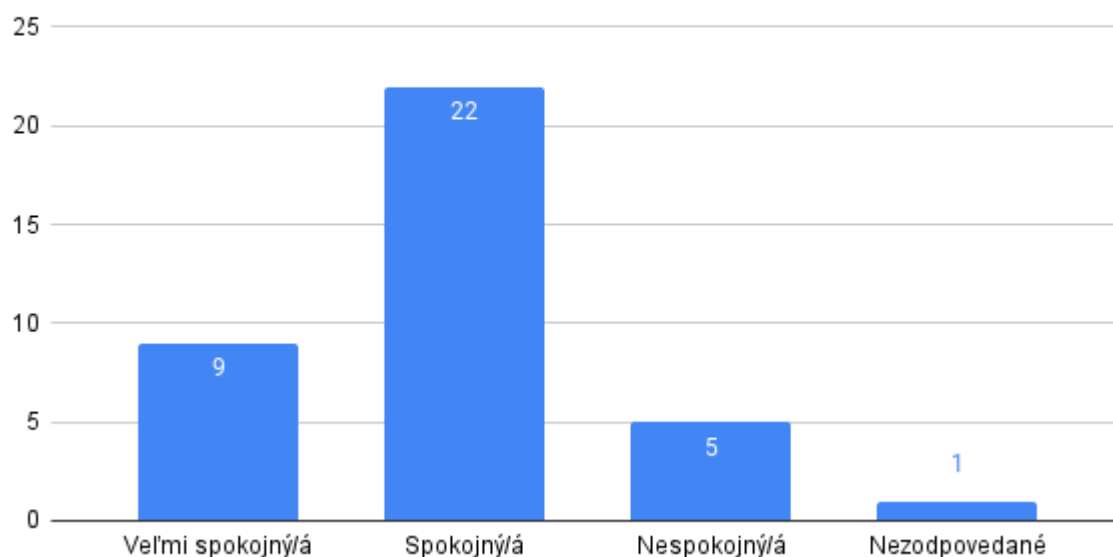
11. Ako ste spokojný/á s tým, ako sa firma zaujíma o Váš osobný rozvoj?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 12 Grafické znázornenie otázky č. 12

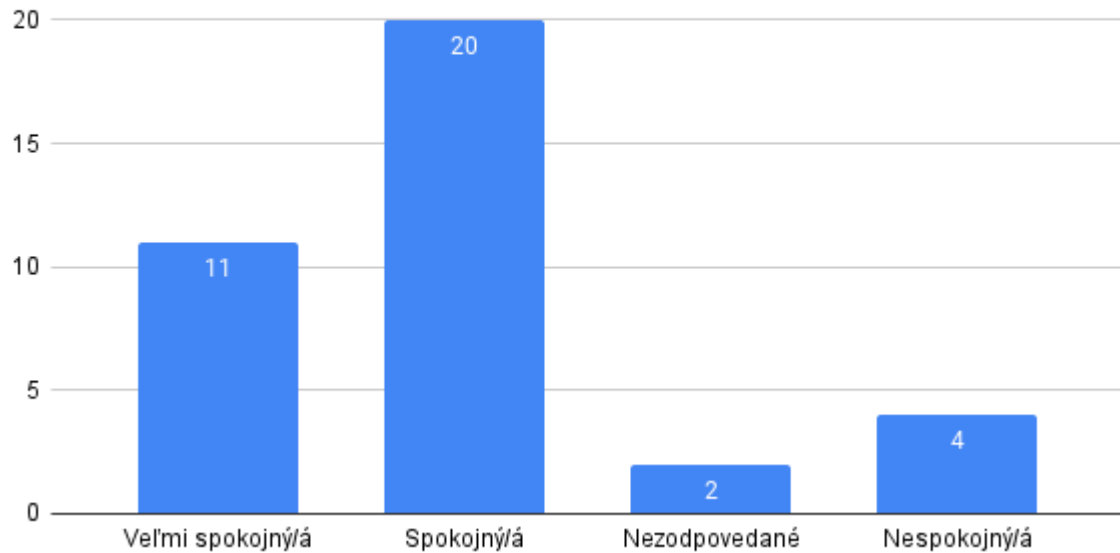
12. Ako ste spokojný/á s team-buildingovými aktivitami vo vašej firme?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 13 Grafické znázornenie otázky č. 13

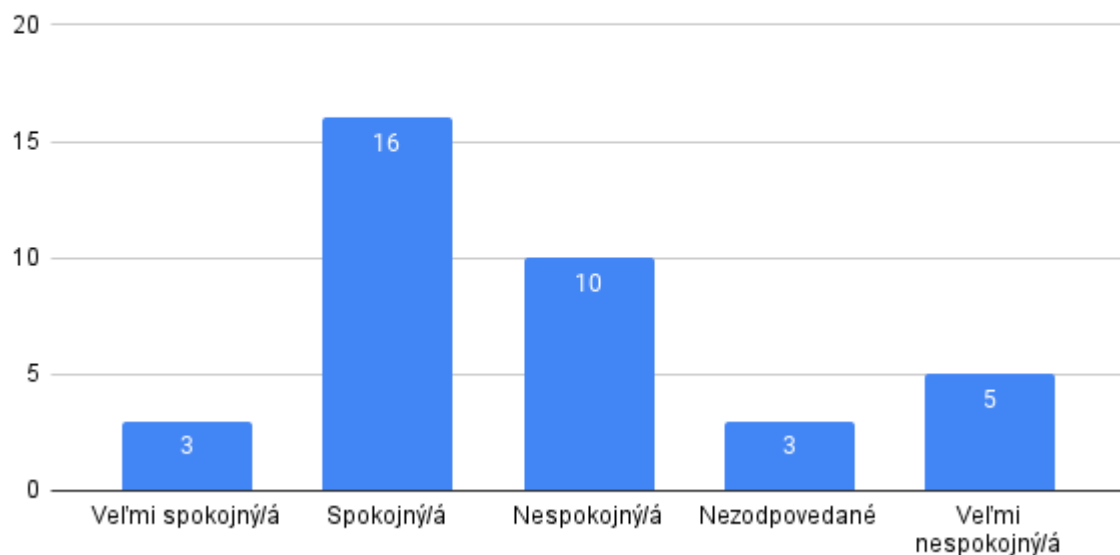
13. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívať flexibilný pracovný čas vo vašej firme?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

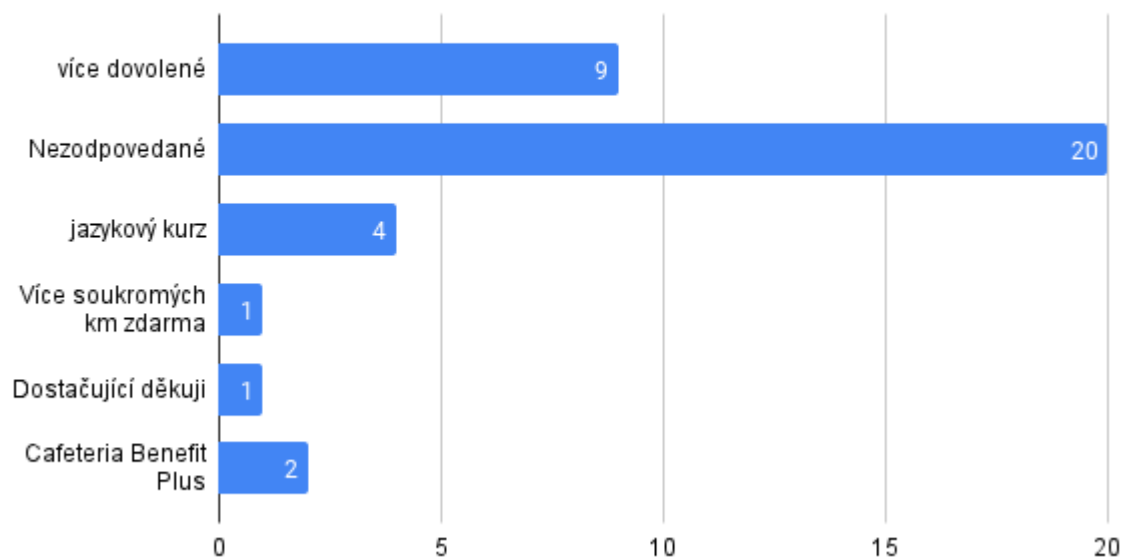
Príloha 14 Grafické znázornenie otázky č. 14

14. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty ?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

15. Keby ste mal/a možnosť, ktorý ďalší benefit nad rámec tých, ktorý poskytuje firma by zvýšil Váš pocit spokojnosti?



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Príloha 16 Dotazník pre zamestnancov

1. Aké ste pohlavie?
 - a. Muž
 - b. Žena

2. Aký je Váš vek?
 - a. do 30 rokov
 - b. 31 až 41 rokov
 - c. 42 až 53 rokov
 - d. 54 a viac rokov

3. Aká je vaša dĺžka pracovného pomeru?
 - a. Menej ako rok
 - b. 1 až 5 rokov
 - c. 6 až 10 rokov
 - d. 11 rokov a viac

4. Ako ste spokojný/á s Vašou výškou provízie pri plnení predajných plánov a aktivít ?
 - a. Veľmi spokojný/á
 - b. Spokojný/á
 - c. Nespokojný/á
 - d. Veľmi nespokojný/á

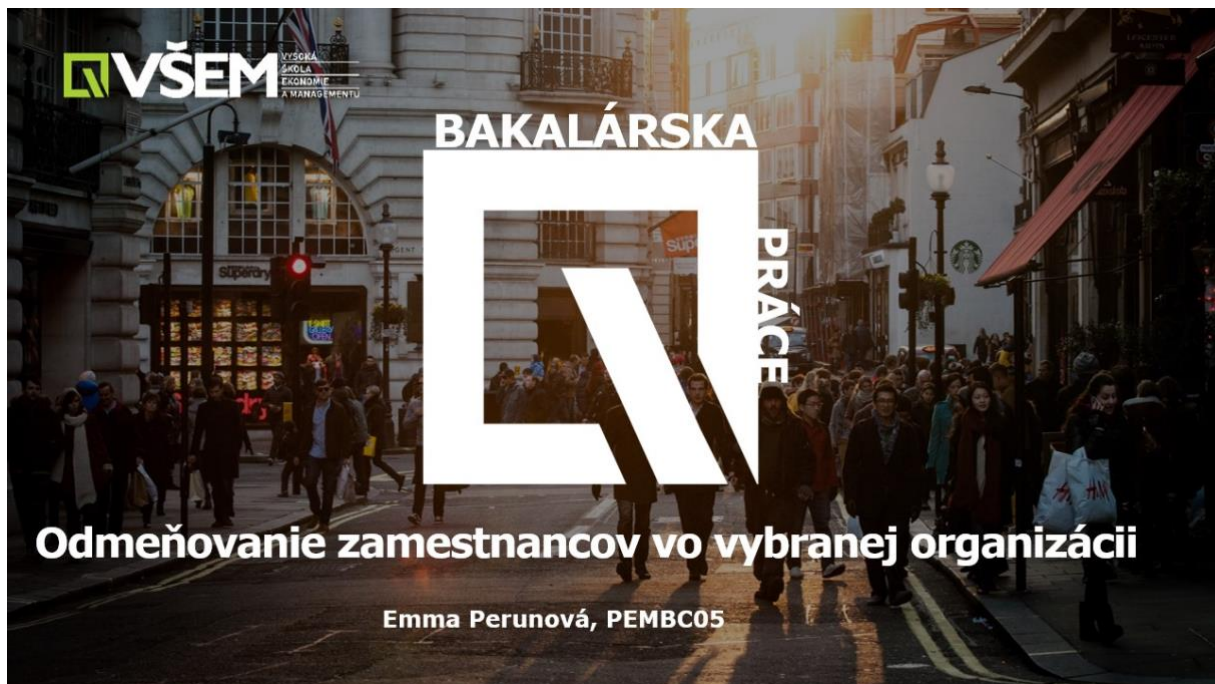
5. Ako ste spokojný/á s príspevkom na penzijné pripoistenie ?
 - a. Veľmi spokojný/á
 - b. Spokojný/á
 - c. Nespokojný/á
 - d. Veľmi nespokojný/á

6. Ako ste spokojný/á s výškou ročného príspevku na dopravu?
 - a. Veľmi spokojný/á
 - b. Spokojný/á
 - c. Nespokojný/á
 - d. Veľmi nespokojný/á

7. Ako ste spokojný/á s mesačným príspevkom na Multisport kartu ?
 - a. Veľmi spokojný/á
 - b. Spokojný/á
 - c. Nespokojný/á
 - d. Veľmi nespokojný/á

8. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívania služobného vozidla aj na súkromné účely ?
 - a. Veľmi spokojný/á
 - b. Spokojný/á
 - c. Nespokojný/á
 - d. Veľmi nespokojný/á

9. Ako ste spokojný/á s plánom nástupníctva na vyššie pozície vo vašej firme?
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
10. Ako ste spokojný/á s tým, že firma vyhlasuje a odmeňuje najlepšieho predajcu za kvartál?
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
11. Ako ste spokojný/á s tým, ako sa firma zaujíma o Váš osobný rozvoj?
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
12. Ako ste spokojný/á s team-buildingovými aktivitami vo vašej firme?
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
13. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívať flexibilný pracovný čas vo vašej firme?
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
14. Ako ste spokojný/á s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty ?
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
15. Keby ste mal/a možnosť, ktorý ďalší benefit nad rámec tých, ktorý poskytuje firma by zvýšil Váš pocit spokojnosti?



Riešená problematika



Úvod

Práca sa zaoberá problematikou odmeňovania zamestnancov vo vybranej organizácii

Problém

Nedostatočná spokojnosť zamestnancov s mesačným príspevkom na Multisport kartu. Nespokojnosť zamestnancov s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty. Absencia jazykových kurzov. Nedostatok

Cieľ práce

Táto bakalárska práca si dáva za cieľ na základe teoretického vymedzenia riešenej problematiky vykonať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov a navrhnúť tak opatrenia na zlepšenia odmeňovania zamestnancov vo

Postup riešenia



Zdroj

Teoretická časť práce je spracovaná na základe literárnej rešerši odborných knižných zdrojov. Praktická časť práce je vytvorená na základe súčasného odmeňovania zamestnancov v organizácii.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Získavanie

Všetky informácie boli získané z interných zdrojov, webových stránok organizácie a z výsledkov dotazníkového šetrenia medzi zamestnancami.

Spracovanie

Pre dotazníkové šetrenie bolo oslovených 40 zamestnancov na pozícii farmaceutický reprezentant, z ktorých sa do šetrenia zapojilo 37 respondentov. Celková návratnosť bola 92,5 %. Dotazník obsahuje 15 otázok.



Výsledky dotazníkového šetrenia

Z výsledkov práce vyplynulo, že


- Celkom 35,1 % zamestnancov nie je dostatočne spokojná s mesačným príspevkom na Multisport kartu.
- Celkom až 40,5 % zamestnancov nie je dostatočne spokojná s možnosťou využívania zamestnaneckých zliav na produkty.
- Preferovaná možnosť využívania jazykových kurzov a zvýšenie dovolenky pre zamestnancov.
- Celkom až 83,8 % zamestnancov je vysoko spokojných s možnosťou využívania flexibilného pracovného času.
- Celkom až 89,1 % zamestnancov vyjadrilo vysokú spokojnosť s možnosťou využívania služobného vozidla.


Vysoká škola ekonomie a managementu


4

Odporúčania

Na základe výsledkov je možné odporúčať:




- 
1. Zvýšenie mesačného príspevku na Multisport kartu

- 
2. Vyššia možnosť využívania zamestnaneckých zliav

- 
3. Zaradenie jazykových kurzov

- 
4. Zvýšenie dovolenky zamestnancom podľa odslúžených rokov vo firme

Záver

- 
Práca priniesla nový perspektívny pohľad na danú problematiku.
- 
 Novým riešením je zlepšiť systém odmeňovania zamestnancov a zvýšenie tak celkovej spokojnosti pomocou implementáciou doporučení a návrhov.
- 
 Problematika bola posunutá vďaka literárnej odbornej rešerši a výsledkov z dotazníkového šetrenia.

